



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA  
OSTRAVA EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Výběr a získávání zaměstnanců ve vybrané organizaci

Employee Recruiting and Selecting in a Chosen Organization

Student: Monika Ondrušková

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Kateřina Kashi

Ostrava 2014

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra managementu

## Zadání bakalářské práce

Student: **Monika Ondrušková**  
Studijní program: B6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208R037 Management  
Téma: **Získávání a výběr zaměstnanců ve vybrané organizaci**  
**Employee Recruiting and Selecting in a Chosen Organization**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoretická východiska získávání a výběru zaměstnanců
  3. Charakteristika organizace
  4. Analýza současného systému získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci
  5. Návrhy a doporučení
  6. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:


ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.  
KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.  
KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

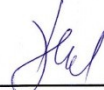
Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Kateřina Kashi**

Datum zadání: 22.11.2013  
Datum odevzdání: 09.05.2014

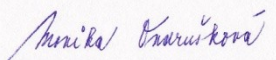


  
Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
vedoucí katedry

  
prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci vypracovala samostatně a použila jen uvedené zdroje. Přílohy č. 1, 2, 3, 4 a 5, které mi byly dané k dispozici, jsem samostatně upravila.

V Ostravě dne 9. 5. 2014



.....

Monika Ondrušková

## **Poděkování**

Ráda bych na tomto místě poděkovala Ing. Kateřině Kashi za odborné vedení, podporu, cenné rady a věcné připomínky při vypracování mé bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat Bc. Markétě Žylové za nalezení času, spolupráci a vstřícnosti v poskytování informací, THP zaměstnancům za ochotu vyplnění dotazníku a samozřejmě také své rodině, přátelům a spolužákům za jejich podporu při studiu.

## Obsah

1 Úvod.....	5
2 Teoretická východiska získávání a výběru zaměstnanců .....	7
2.1 Řízení lidských zdrojů .....	7
2.2 Získávání zaměstnanců .....	11
2.2.1 Identifikace potřeby zaměstnanců.....	11
2.2.2 Vytvoření strategie získání zaměstnanců .....	12
2.2.3 Zdroje získávání zaměstnanců .....	13
2.2.4 Metody získávání zaměstnanců .....	16
2.3 Předvýběr zaměstnanců .....	19
2.4 Výběr zaměstnanců.....	20
2.4.1 Metody výběru zaměstnanců .....	22
2.5 Chyby hodnotitelů .....	27
2.6 Úspěšnost výběrového procesu .....	30
3 Charakteristika organizace .....	32
3.1 Historie společnosti .....	32
3.2 Základní údaje .....	32
3.3 Profil společnosti .....	33
3.4 Organizační struktura společnosti Medi-Globe s.r.o. ....	34
4 Analýza současného systému získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci .....	36
4.1 Zaměstnanci .....	36
4.2 Proces určení potřeby zaměstnanců.....	38
4.3 Přilákání zaměstnanců .....	39
4.4 Zdroje zaměstnanců .....	39
4.5 Metody získávání zaměstnanců .....	40
4.6 Předvýběr zaměstnanců .....	40
4.7 Výběr a metody výběru zaměstnanců.....	41

4.8 Personální útvar firmy .....	42
4.9 Úspěšnost výběrového procesu .....	42
4.10 Dotazníkové šetření .....	43
5 Návrhy a doporučení .....	53
6 Závěr.....	55
Seznam použité literatury .....	57
Seznam zkratek .....	59
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	
Seznam příloh	
Přílohy	

# 1 Úvod

Ať to vnímáme nebo ne, každý člověk do organizace vnese něco nového. Někdo méně, někdo zase více, pozitivum či negativum. Každá společnost touží po úspěchu, a proto by se měla zaměřit na lidské zdroje. Jsou to ty nejcennější zdroje, neboť bez lidí by ve společnostech nefungovalo vůbec nic, baže by společnosti ani neexistovaly. Proto bychom měli klást důraz na to, abychom si vybrali toho nejvhodnějšího pracovníka, který na správné pracovní pozici a při správném vedení a pracovníkově snaze by organizaci přispěl co nejvíce.

Každá schopnost, znalost, dovednost, ale také pracovní nasazení a ochota je směrem ke zlepšení konkurenceschopnosti podniku, neboť díky těmto lidským zdrojům jde svět neustále kupředu. Aby byl výběr a získávání zaměstnanců úspěšný, nemělo by být podceněno plánování těchto procesů, jelikož by se mohly vynechat některé rozhodující kroky a metody získání a výběru.

Tématem bakalářské práce je výběr a získávání zaměstnanců ve vybrané organizaci. Toto téma jsem si zvolila proto, neboť si myslím, že výběr a získání toho nejlepšího možného zdroje, je tím nejdůležitějším procesem. Je vlastně počátečním impulsem k tomu, jak vybraný uchazeč bude ve společnosti pracovat a jak svou práci bude zvládat.

Bakalářská práce je rozdělena do čtyř částí. První část je teoretická, kde se zabýváme podstatou řízení lidských zdrojů, jejich získáváním, výběrem a metodami, které slouží k získání i výběru zaměstnanců. Ve druhé část se seznámíme se společností Medi-Globe s.r.o., dozvíme se základní údaje o společnosti, její historii a popis její struktury. Teoretická část posloužila jako základ pro vypracování třetí praktické části. V praktické části se zabýváme výběrem a získáváním zaměstnanců v organizaci Medi-Globe s.r.o., které završíme výsledky dotazníkového šetření. Čtvrtou a zároveň poslední částí - zde jsou formulovány možné návrhy a doporučení v oblasti výběru a získávání zaměstnanců.

Podkladem k teoretické části bakalářské práce budou informace získané studiem odborné literatury. Údaje o společnosti budou čerpány z internetových zdrojů společnosti, pomocí konzultací s paní bakalářkou Žylovou a podkladů poskytnutých společností Medi-Globe s.r.o. z jejich interních zdrojů. Na závěr použijeme metodu kvantitativního výzkumu, tedy dotazníkového šetření, k analýze získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci. Respondenti budou THP pracovníci společnosti. A na základě jimi poskytnutých informací, doporučíme a navrhujeme možná řešení ke zlepšení systému získávání a výběru zaměstnanců.



Aplikace teoretických poznatků na společnost Medi-Globe s.r.o. by měla vést k vytýčenému cíli analyzovat a vyhodnotit současný systém vzdělávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Medi-Globe s.r.o. a na základě získaných informací, navrhnout možná řešení ke zlepšení těchto systémů v organizaci.

## 2 Teoretická východiska získávání a výběru zaměstnanců

V následující kapitole jsou popsány získané informace ohledně **získávání a výběru zaměstnanců**, a také poznatky, činnosti a metody jsou s těmito procesy související. Než se začneme zajímat o samotný výběr a získávání zaměstnanců, měli bychom si ujasnit, co to vlastně je **řízení lidských zdrojů** a co vše má za úkol.

### 2.1 Řízení lidských zdrojů

Dle Armstronga, (2007, s. 27) „Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace“.

Řízení lidských zdrojů je jednou z částí podnikového řízení. Je to ta část, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, podniku a spolupracovníkům a také jeho uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje (Koubek, 2000).

Lidské zdroje lze považovat za nejcennější a jeden z nejdražších zdrojů, protože lidské zdroje uvádějí do pohybu ostatní zdroje a determinují jejich využívání. Tento zdroj většinou rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti podniku (Koubek, 2000).

Mezi hlavní charakteristiky ŘLZ patří:

- *je zdůrazňována důležitost přijetí strategických přístupů* – je kladen větší důraz na expertízu specialistů v oblasti ŘLZ, aby organizace dostala nejlepší možné vstupy, tzn. pracovníky,
- *linioví manažeři zde sehrávají převládající roli* – činnost, kterou tradičně zastávali specialisté personálního managementu, je nyní přenesena na liniové manažery, neboť stoupá zaangažovanost liniového managementu na výcvik a nábor personálu,
- *organizační politiky musí být integrovány a musí vykazovat soudržnost*, aby bylo možno lépe navrhovat a podporovat ústřední hodnoty a cíle organizace. Spolu s ním hraje životně důležitou roli komunikace,
- *je přijata základní filosofie zdůrazňující dosažení konkurenční výhody prostřednictvím lidského úsilí* - ta může být interpretována různým způsobem do podoby aktivit známých jako tvrdé a měkké ŘLZ,

- *ve vztazích mezi manažery a zaměstnanci převládá spíše unitaristický než pluralistický přístup* - unitaristický předpoklad je charakterizován jako předpoklad vyššího managementu, že všichni členové organizace se věnují dosahování společných cílů, jež nejsou v rozporu s osobními zájmy, zatímco pluralismus připouští, že ve velkých skupinách lidí je bezpochybně větší množství zájmů, které musí být usměrňovány (Foot, Hook, 2002).

Tvrdé řízení lidských zdrojů klade důraz na kvantitativní, praktické a podnikatelsky strategické stránky řízení lidí způsobem, který se používá u jakéhokoli jiného ekonomického faktoru. Je založen na filosofii „kšeftu a povinností“, což je způsob, který se od lidí snaží získat přidanou hodnotu a tak dosáhnout konkurenčních výhod. Manažeři kladou důraz na získávání konkurenčních výhod a uvědomují si, že pokud jich chtějí dosáhnout, musí investovat do lidských zdrojů stejně, jako investují do nové techniky a technologií, což znamená investovat do rozvoje lidských zdrojů (Armstrong, 2007).

Měkké řízení lidských zdrojů vychází z tzv. školy lidských zdrojů. Je zde kladen důraz na komunikaci, motivování a vedení lidí. Upřednostňují chování k zaměstnancům jako k vysoce cenným aktivům organizace, zdrojem konkurenční výhody, která plyne z jejich oddanosti a angažovanosti pracovníků, adaptability a vysoké kvality v podobě dovedností, výkonu atd. Zapojují pracovníky do rozhodování a spoluodpovědnosti (Armstrong, 2007).

### **Tři předpoklady úspěšného řízení lidských zdrojů:**

- jako první předpoklad pro úspěšné ŘLZ je znalost faktorů podmiňujících výkonnost a pracovní chování osob. Tyto znalosti vycházejí z poznatků psychologie práce a řízení. K hlavním faktorům výkonnosti osob patří jejich schopnosti, osobní vlastnosti a pracovní motivace. Manažer by tyto předpoklady měl rozpoznat, vhodně je využít a dále rozvíjet;
- druhým předpokladem je znalost manažerských postupů a nástrojů, o které se řízení lidí opírá. Jde o zásady zadávání a delegování úkolů, předávání zpětné vazby, vytváření a podpory motivace, rozvoje a koučování zaměstnanců, přesvědčivé komunikace, tvorby a vedení týmů apod.;
- třetím předpokladem jsou pravidla a postupy výběru osob, stanovení jejich dlouhodobějších pracovních či výkonových cílů, hodnocení výkonu, tvorby základních a výkonových mezd, školení a tréninku zaměstnanců, řízení změn apod. (Urban, 2013).

## **Mezi hlavní aktivity a úkoly řízení lidských zdrojů patří:**

### **Organizace**

- *Podoba organizace* – vytváření organizace, která slouží všem potřebným činnostem. Tyto činnosti seskupuje způsobem, který povzbuzuje integraci a kooperaci, v reakci na změny funguje pružně a umožňuje efektivní komunikaci a rozhodování.
- *Vytváření pracovních úkolů, pracovních míst a rolí* – rozhodování o obsahu práce a odpovědnosti na jednotlivých pracovních místech či v jednotlivých rolích za účelem maximalizace vnitřní motivace a spokojenosti pracovníků související s vykonávanou prací.
- *Rozvoj organizace* – stimulování, plánování a realizace programů zaměřených na zvýšení efektivity fungování organizace a její adaptace na změny (Armstrong, 2007).

**Zaměstnanecké vztahy** – snaha o zlepšení kvality zaměstnaneckých vztahů vytvářením klimatu důvěry a vytváření pozitivnější psychologické smlouvy (Armstrong, 2007).

**Řízení znalostí** – znamená vytváření postupů pro zvládnutí a předávání znalostí za účelem zlepšení a zintenzivnění procesu učení a za účelem zlepšení výkonu v organizaci (Armstrong, 2007).

### **Zabezpečování lidských zdrojů**

- **Plánování lidských zdrojů** – odhad budoucích potřeb pracovníků – jak počtu pracovníků, tak také úroveň jejich dovedností, schopností, vytváření a realizace plánů směřujících k uspokojení těchto potřeb.
- **Získávání a výběr** – snaha o zabezpečení počtu a struktury pracovníků, které organizace potřebuje (Armstrong, 2007).

**Řízení pracovního výkonu** – jedná se o dosahování lepších výsledků jak celé organizace, tak i týmů a jednotlivců pomocí zkoumání a řízení pracovního výkonu v rámci dohodnutých cílů a požadavků na schopnosti. Patří zde hodnocení a zlepšování pracovního výkonu, rozpoznávání a uspokojování potřeb v oblasti vzdělávání a rozvoje (Armstrong, 2007).

**Rozvoj lidských zdrojů** – v rámci rozvoje může jít o *celoorganizační a individuální vzdělávání*, kde se jedná o poskytnutí příležitostí k učení pro pracovníky za účelem rozvoje jejich schopností, realizace jejich potenciálu a zvýšení jejich zaměstnatelnosti. Dále může jít o *rozvoj manažerů* – poskytování příležitostí k učení a rozvoji zvyšujících schopností

manažerů významně přispívá k plnění cílů organizace. A v neposlední řadě *řízení kariéry* pro lidi s potenciálem k rozvíjení kariéry (Armstrong, 2007).

### **Řízení odměňování**

- Systémy odměňování – patří zde vytváření mzdových a platových struktur a systémů, které budou spravedlivé, srozumitelné, srovnatelné a průhledné.
- Zásluhové odměny – peněžní odměny spojené s výsledky, se schopnostmi, velikostí přínosu, dovednostmi a úsilím.
- Nepeněžní odměny v podobě uznání, vyšší odpovědnosti a pravomoci, příležitosti pocítit úspěch a příležitost k růstu (Armstrong, 2007).

**Pracovní vztahy** – jedná se o kolektivní pracovní vztahy – řízení a udržování formálních a neformálních vztahů s odbory a jejich členy. Zapojování a participace pracovníků tím, že jim budeme naslouchat, poskytovat jim informace a radit se s nimi o náležitostech společného zájmu. A jednou z nejdůležitějších věcí, která udržuje pracovní vztahy, je komunikace (Armstrong, 2007).

**Nové úkoly spojené s řízením lidí bývají označovány též jako vedení.**

**Funkce motivování** – jedná se o úkol, jako motivovat spolupracovníky například na základě finanční odměny či ztráty, ale také povzbuzováním jejich zájmů či dokonce nadšení pro práci (Urban, 2013).

**Delegování** – to znamená zadávání náročnějších a samostatnějších úkolů spojených s širšími rozhodovacími pravomocemi a vyšší samostatností pracovníků (Urban, 2013).

**Podpora** – spočívá ve schopnosti vedoucího pracovníka působit jako kouč, což znamená navrhnout další vzdělávání a trénink svých spolupracovníků a osobně se na něm svým vedením podílet, předávat jim potřebnou zpětnou vazbu, zajišťovat nezbytné podmínky, zdroje apod. (Urban, 2013)

**Předávání a získávání informací** – jedná se jak o informování zaměstnanců o vývoji a strategii jejich organizace, tak i o získávání informací od zaměstnanců, které přispívá k včasné reakci na vzniklé problémy i příležitosti organizace. Jde zde také o posílení důvěry a loajality, která k organizaci zaměstnance poutá (Urban, 2013).

## 2.2 Získávání zaměstnanců

Jak tvrdí Armstrong (2007, s. 343), „Obecným cílem získávání a výběru pracovníků by mělo být získat s vynaložením minimálních nákladů takové množství a takovou kvalitu pracovníků, které jsou žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů.“ Existují tři fáze získávání a výběru zaměstnanců:

1. *definování požadavků* – příprava popisů a specifikací pracovního místa, rozhodnutí o požadavcích a podmínkách zaměstnání;
2. *přilákání uchazečů* – prozkoumání a vyhodnocení různých zdrojů uchazečů, uvnitř podniku i mimo něj, inzerování, využití agentur a poradců;
3. *vybírání uchazečů* – třídění žádostí, pohovory, testování, hodnocení uchazečů, *assessment centra*, nabízení zaměstnání, získávání referencí, příprava pracovní smlouvy.

Dle Koubka (2000, s. 100), „Získávání pracovníků je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v podniku přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu, tzn. včas.“

Záleží tedy na rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informovanosti o volných pracovních místech v podniku, nabízení těchto volných pracovních míst, jednání s uchazeči a na získání vhodných informací o uchazečích, a také organizačním a administrativním zajištění (Koubek, 2000).

### 2.2.1 Identifikace potřeby zaměstnanců

Identifikace potřeby zaměstnanců musí vycházet z podnikových plánů a také z momentální operativní potřeby. Mezi podnikové plány řadíme plány výroby, investic, technického rozvoje atd. Jsou považovány za základ, který personalisti spolu s liniovými manažery používají při odhadu počtu a profesně - kvalifikační struktury pracovníků, jimiž by byli schopni pokrýt podnikovou potřebu pracovní síly (Koubek, 2000).

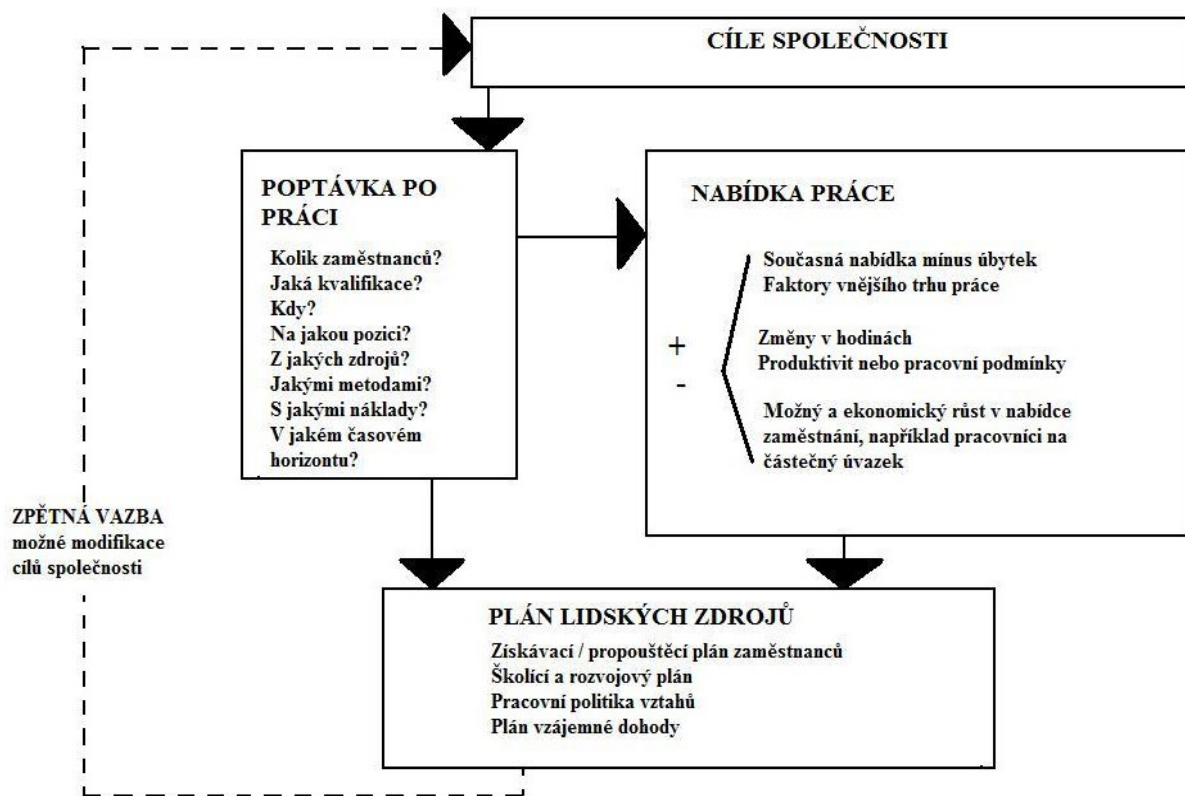
Je tedy zřejmé, že identifikace potřeby dodatečných zaměstnanců musí probíhat s předstihem, před realizací vlastního získávání pracovníků a s ještě větším předstihem vzhledem k okamžiku, kdy potřeba dodatečných pracovníků bude skutečně aktuální. Proto zde nabývají na významu periodické prognózy potřeby nových či dodatečných pracovníků a v této souvislosti i soustavná analýza stavu a pohybu pracovníků podniku. Tyto prognózy umožňují sledovat faktory ovlivňující úspory pracovních sil i identifikovat potřebu pracovníků, například náhradu za pracovníky, kteří odcházejí do důchodu nebo na jiná

pracovní místa v rámci podniku. Ne vždy však lze identifikovat potřebu dodatečných pracovníků a to v případě úmrtí a onemocnění. V případě odchodů pracovníků k jinému zaměstnavateli je tato záležitost ulehčena výpovědní lhůtou nebo dohodnutým termínem (Koubek, 2000).

### 2.2.2 Vytvoření strategie získání zaměstnanců

Strategický plán je tvořen tak, aby byl zaměřen dlouhodobě, podnikatelský plán bývá obvykle plánován na pět let. Účelem navrhování a monitorování strategického plánu je vytváření konkurenceschopnosti podniku a veškeré vynaložené úsilí při formování a realizaci procesů bývá směřováno k tomuto účelu (Foot and Hook, 2002).

Obr. 2.1 Plánování lidských zdrojů



Zdroj: GRAHAM, Harold T. and Roger BENNET. *Human resources management*. Singapore: Longman Group UK Ltd., 1992. ISBN 0-7121-0844-0.

Na obrázku 2.1 můžeme vidět, že plánování lidských zdrojů se odvíjí od cílů organizace. Když se organizace rozhodne poptávat po práci, musí si položit několik otázek. Tyto otázky směřují buďto k nabídce práce, kde shání možné uchazeče pro práci nebo k plánu lidských zdrojů, kde se naše plánování více rozvíjí. Pokud náš předchozí cíl není splněn, musí dojít k modifikacím cílů společnosti.

### 2.2.3 Zdroje získávání zaměstnanců

Objeví-li se ve firmě nějaké volné pracovní místo, je nutno jej nějak pokrýt. V první řadě si však musíme odpovědět na následující otázky:

- zdali se neuvolnil ve firmě vhodný nebo přizpůsobivý schopný pracovník v důsledku zavedení produktivnější techniky či technologie, v důsledku ukončení nějaké části výrobního programu či v důsledku organizačních změn,
- zdali není ve firmě pracovník, který po dobu své existence ve firmě získal zkušenosti, osvědčil se, či získal kvalifikaci k tomu, aby mohl vykonávat náročnější práci na volném pracovním místě, a jehož schopnosti nejsou na dosavadním pracovním místě plně využity,
- zdali nejsou ve firmě pracovníci, kteří by sami z nějakého důvodu měli zájem přejít na volné pracovní místo, i přestože jsou na dosavadním pracovním místě účelně využiti (Koubek, 2011).

Tyto otázky zaměstnavatelům mají sloužit k prověření možnosti pokrýt volné pracovní místo z vnitřních zdrojů firmy. Avšak pokryjeme-li jedno volné místo pracovníkem z vnitřních zdrojů, většinou se nám objeví další volné místo, které daný pracovník opustil. Tyto místa nejde pokrývat do nekonečna pracovníky z interních zdrojů, proto na uvolněná místa budeme dosazovat pracovníky z vnějších zdrojů (Koubek, 2011).

Zaměstnance tedy můžeme získávat ze dvou zdrojů a to:

- a) **z vnitřního prostředí** – zaměstnance na pracovní pozici vybíráme z řad zaměstnanců ve firmě, výhody získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů jsou zobrazeny v tabulce 2.1.

Tab. 2.1 Výhody získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů

<b>VÝHODY ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ Z VNITŘNÍCH ZDROJŮ</b>
<b>Větší motivace zaměstnanců</b> - protože jejich schopnosti jsou brány v úvahu a zaměstnancům to poskytuje možnosti povýšení.
<b>Lepší využití zaměstnanců</b> – společnost může lépe využít schopnosti stávajících zaměstnanců na jiné pracovní pozici.
Posiluje se <b>jistota zaměstnání pracovníků</b> a tím se také <b>upevňují jejich vztahy k firmě</b> .
<b>Současní zaměstnanci raději zůstanou ve firmě</b> , kdežto externí mají větší tendenci odejít.
Uchazeč, který již ve firmě vykonává nějakou práci, obvykle <b>zná práci na pracovním místě lépe než uchazeč zvenku</b> , není tedy tolik časově a finančně náročné jeho zpracování.



**Zajišťuje větší spolehlivost zaměstnanců** oproti získávání z externích zdrojů – znalost současných zaměstnanců je důkladnější, než-li při získání nových zaměstnanců.

Obsazení volného místa z vnějších zdrojů je **rychlejší a levnější**.

Uchazeči z vnitřních zdrojů **znají lépe prostředí firmy a orientují se v ní**, čili nemusí se adaptovat na práci a sociální prostředí.

Do současných pracovníků firma již něco investovala – tím je myšleno předání zkušeností, poskytnutí vzdělání, péči o pracovníky, přispěla k rozvoji jejich znalostí a dovedností, **úsilí získávat pracovníky z vnitřních zdrojů tedy zlepšuje návratnost těchto investic**.

Zdroj: GRAHAM, Harold T. and Roger BENNET. *Human resources management*. Singapore: Longman Group UK Ltd., 1992. ISBN 0-7121-0844-0., KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. 288s. ISBN 978-80-247-3823-9.

Všechno má svá pro a proti, proto existují také nevýhody získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů, které jsou zobrazeny v tabulce 2.2.

Tab. 2.2 Nevýhody získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů

## NEVÝHODY ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ Z VNITŘNÍCH ZDROJŮ

**Nepřináší s sebou do firmy nové myšlenky a přístupy, rozsáhlejší zkušenosti i kontakty**, které by přispěli k rozvoji firmy, jako je tomu u externích zdrojů

Při obsazování pouze z vnitřních zdrojů **může dojít k vyčerpání pracovníků** – že pracovníci se dříve nebo později dostanou na místo, kde již nebudou stačit úspěšně plnit požadované pracovní úkoly.

**Přináší konkurování a soupeření mezi pracovníky**, což může negativně ovlivnit morálku a mezilidské vztahy ve firmě.

Zdroj: Zdroj: GRAHAM, Harold T. and Roger BENNET. *Human resources management*. Singapore: Longman Group UK Ltd., 1992. ISBN 0-7121-0844-0., KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. 288s. ISBN 978-80-247-3823-9.

**b) získávání z vnějšího prostředí** – mnoho volných míst je obsazováno z externích zdrojů, i když jsou interní zaměstnanci povýšeni nebo přemístěni, musí se na jejich místo dosadit někdo z vnějších zdrojů. Získávání zaměstnanců z externích zdrojů je časově náročnější, dražší a nejisté (Bennet, Graham, 1992).

Externí zdroje můžeme dělit do dvou skupin - ta která je *poměrně levná, ale nabízí se pouze omezený výběr*, například doporučení současného zaměstnavatele. Druhá skupina je *dražší, ale dává zaměstnancům možnost výběru z větší škály žadatelů*, například inzerce. Dokonce když nezaměstnanost stoupá, některé druhy volných míst může být drahé a časově náročné obsadit, jsou to většinou místa vyžadující vzácné dovednosti a znalosti. Dalším typem jsou méně kvalifikované nebo nekvalifikované pracovní místo, na které je levnější sehnat velkou škálu uchazečů, problém pak nastane v samotném výběru z mnoha kandidátů. Prostředky pro nalezení vhodných kandidátů zahrnují následující:

- doporučení současného zaměstnavatele,
- udržovat nebo zřídit vztah s vysokými či středními školami a učilišti,
- úřad práce nebo pracovní agentury,
- soukromé agentury, reklama, inzerce (Bennet, Graham, 1992).

Výhody a nevýhody získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů jsou uvedeny v tabulkách 2.3 a 2.4.

Tab. 2.3 Výhody získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů

<b>VÝHODY ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ Z VNĚJŠÍCH ZDROJŮ</b>
<b>Širší škála schopností a talentu mimo firmu</b> , existuje větší šance naleznout vhodného pracovníka, pracovníka s bohatšími zkušenostmi a širšími pracovními schopnostmi.
Do firmy mohou být přineseny <b>nové pohledy, názory, poznatky a zkušenosti</b> z venčí.
Zpravidla je <b>levnější, snadnější a také rychlejší</b> získat potřebné vysoce kvalifikované pracovníky, techniky a manažery zvenku, než je vychovávat ve firmě.

Zdroj: GRAHAM, Harold T. and Roger BENNET. *Human resources management*. Singapore: Longman Group UK Ltd., 1992. ISBN 0-7121-0844-0., KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. 288s. ISBN 978-80-247-3823-9.

Tab. 2.4 Nevýhody získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů

<b>NEVÝHODY ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ Z VNĚJŠÍCH ZDROJŮ</b>
<b>Časová náročnost.</b>
<b>Náročnější na odborné znalosti a dovednosti</b> (volba metod, volba médií, formulace

nabídky, jaké informace mají být od uchazečů požadovány atd.).
Získávání z vnějších zdrojů je <b>dražší</b> než z vnitřních zdrojů.
Je zde <b>riziko přijetí nevhodného pracovníka</b> – jsme závislí na tom, co nám uchazeči o sobě řeknou nebo co se o nich zjistí z nepříliš spolehlivých a nepříliš objektivních zdrojů.
<b>Adaptace a orientace pracovníků</b> z vnějších zdrojů je <b>delší</b> .
Pracovníky je častěji <b>nezbytné doškolovat a zpracovávat</b> .

Zdroj: Zdroj: GRAHAM, Harold T. and Roger BENNET. *Human resources management*. Singapore: Longman Group UK Ltd., 1992. ISBN 0-7121-0844-0., KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. 288s. ISBN 978-80-247-3823-9.

#### 2.2.4 Metody získávání zaměstnanců

Když firma pocítí potřebu zaměstnanců a rozhodne pro nábor, stojí před rozhodnutím, jaké budou náklady na nábor pracovníků, kolik času na nábor mají, určí si, jakou specializaci budou požadovat apod., stojí před rozhodnutím, jakou metodu na získávání pracovníků zvolí.

S volbou metody získávání pracovníků souvisí rozhodnutí, zda budou získávat pracovníky z vnějších či vnitřních zdrojů, jaké jsou požadavky pracovního místa na pracovníka například úroveň kvalifikovanosti práce, požadavky na některé zvláštní schopnosti pracovníka atd., potom jaká je situace na trhu práce, zejména na lokálním trhu práce, kolik můžeme vynaložit prostředků na získávání zaměstnanců, jak rychle potřebujeme pokrýt pracovní místa atd. (Koubek, 2000).

Metod získávání zaměstnanců je mnoho a organizace obvykle nepoužívá pouze jednu z nich, ale snaží se využít více metod. Metody získávání zaměstnanců jsou:

- a. *uchazeči se nabízejí sami* - organizace, které si dokázaly vybudovat pověst dobrého zaměstnavatele například díky tomu, že nabízejí zajímavou práci, dobře placenou práci či prestižní práci, výhodnou personální a sociální politiku atd., se k získávání zaměstnanců mohou stavět pasivně, neboť se jim zaměstnanci nabízejí sami. Největší výhodou této metody, že se sníží náklady na získávání zaměstnanců, například nemusí být využita inzerce. Hlavní nevýhodou této metody je, že se o zaměstnání hlásí lidé, kteří mohou být pro organizaci neupotřebitelní, avšak někdo se jim také musí věnovat. Dále personalisté nebo manažeři musí být neustále připraveni reagovat na nabídku a především jednat a odmítat uchazeče tak, aby nepoškodili jméno organizace. Žádosti uchazečů o zaměstnání

jsou většinou rozptýlené v čase a pravděpodobnost přijetí ne úplně vhodného zaměstnance je tedy větší. Zvyšuje se ještě více, je-li uvolněné místo, které je potřeba bezodkladně obsadit,

- b. *doporučení stávajícího zaměstnance* – je to další metoda pasivního získávání zaměstnanců. Při doporučení zaměstnanců lze uplatit různé stimulační nástroje a pracovníka, který doporučil a přivedl vyhovujícího uchazeče, organizace může například odměnit. Jako výhodu můžeme považovat snížené náklady na inzerci, tak doporučení téměř vždy vhodné osoby na danou pracovní pozici, neboť zaměstnanci by si u svého zaměstnavatele jistě nechtěli pokazit pověst doporučením nevhodného uchazeče. Jako nevýhodu uvádějí omezenou možnost výběru z většího počtu zaměstnanců. Tato metoda se často používá při obsazování odpovědnějších pracovních funkcí, kdy nadřazený většinou doporučí své podřízené k povýšení (Koubek, 2000),
- c. *personální agentury* – jejich smyslem je zprostředkovávat práci uchazečům o zaměstnání. Personální agentury uchazeče o zaměstnání registrují a poté jim aktivně shání pracovní nabídky. Spolupracujícím firmám se tak snaží co nejrychleji obsadit volné pracovní místo vhodnými uchazeči,
- d. *headhunting* – tento termín je užíván s hledáním uchazeče na vrcholovou pozici, neboť se hledají nejlepší možní kandidáti, *headhunter* neboli personalista se nebojí oslovit vhodného kandidáta, ani pokud je již zaměstnán, *headhunter* přímo vyhledává a oslovuje potenciálního uchazeče,
- e. *spolupráce organizace se vzdělávacími institucemi* – řada organizací provozuje nebo se podílí na provozu organizací, které připravují studenty na jejich budoucí povolání. Organizace si tak zajišťuje přísun mladých manuálních zaměstnanců. Spolupráci organizace se středními a vysokými školami si organizace zajišťuje přísun odborníků příslušného vzdělání. Organizace mají možnosti, jak si do určité míry mohou zavázat vytipovaného studenta, například různými podporami studenta během studií apod. Výhodou této metody je, že vzdělávací instituty pro organizaci dělají jakýsi předvýběr, neboť doporučuje vhodného studenta či absolventa pro zaměstnání. Organizace je od vzdělávacích institutů informována o profilu studia, přibližné paletě znalostí a dovedností absolventa apod. Hlavní nevýhodou této metody je sezónnost nástupu absolventů do zaměstnání, čili organizace nemohou absolventy škol dosazovat v průběhu roku (Koubek, 2000), jako příklad bychom mohli uvést career days pořádané na Ekonomické fakultě,
- f. *spolupráce s úřady práce* – se dá považovat za velice levnou metodu, neboť jak je známo, úřady práce zprostředkovávají zaměstnání naprosto bezplatně jak pro uchazeče, tak pro

podnik. Náklady této činnosti jsou hrazeny ze státních prostředků vyčleněných na realizaci politiky zaměstnanosti. Největší výhodou pro organizace je, že si úřady práce samy zjišťují potřebné informace o uchazeči a tím umožní organizaci jakýsi předvýběr, čímž poskytne materiály o uchazečích. V daných případech může zaměstnavatel i získat příspěvek na zaměstnání určitého pracovníka. Za největší nevýhodu je považován omezený výběr z uchazečů registrovaných na úřadu práce. Na úřadech práce jsou většinou registrovány osoby s nižší kvalifikací nebo osoby z nějakého důvodu jinak obtížně zaměstnávané (Koubek, 2000),

- g. *internet* – je pro mnoho současných domácností téměř nezbytnou součástí. Proto jej považujeme za nejrozšířenější metodu získávání nových zaměstnanců. Organizace zde mohou umístit svůj inzerát o nabídce volných pracovních míst. Jako velkou výhodou internetu je dostupnost, rychlost sdělení informací, poměrně nízkou cenu i možnost poskytnutí detailnějších informací o pracovním místě, pracovních podmínkách a požadavcích organizace na zaměstnance. S internetem dnes spolupracují i úřady práce, kde na svých stránkách vyvěšují nabídky práce některých organizací. Mezi nejznámější portály patří jobs.cz, monster.cz, práce.cz. Jako největší nevýhodu bychom uvedli neschopnost orientace na internetu některých občanů,
- h. *inzerce ve sdělovacích prostředcích* – byla považována za nejrozšířenější metodu získávání zaměstnanců. Inzerce zaměřená lokálně například pouze na region, v němž je organizace umístěna se používá zejména na pracovní místo, kde je vyžadující málo kvalifikovaná pracovní síla. Inzerce na území celého státu či mezinárodně je určena spíše na obsazování zaměstnanců, jako jsou špičkoví specialisté s málo se vyskytujícím povoláním. Výhodou inzerátů je především rychlost, jakou se informace o volném pracovním místě dostane k adresátovi a také větší množství lidí, kteří se k inzerátu mohou dostat. Za nevýhodu může být považována cena inzerce. Pokud je inzerát dobře sestaven, mělo by dojít k menšímu počtu vhodně kvalifikovaných uchazečů, a to poměrně levně a rychle. Větší počet nabídek reagujících na inzerát má za následek věnování značného úsilí a prostředků organizace na vyhodnocování nabídek, čímž se zvyšují náklady a strávený čas,
- i. *vývěsky* – mohou být v organizaci nebo mimo ni. Je to relativně nenáročná a levná metoda získávání zaměstnanců. Vývěsky jsou obvykle umístěovány na takových místech, která jsou viditelná a frekventovaná, aby se zvýšila možnost na vhodného uchazeče. Pokud má podnik zájem o získávání pracovníků z vnějších zdrojů, musí být pečlivě vybráno místo tak, aby k němu měla přístup i veřejnost, která běžně nevstupuje na území podniku.

Vývěska by měla poskytnout všechny podstatné informace o pracovním místě potenciálnímu uchazeči, proto většinou bývá uveden dosti podrobný popis pracovního místa, pracovní podmínky i požadavky na uchazeče a také termín a místo, kde se mají uchazeči hlásit. Mezi výhody vývěsek určitě patří nižší náročnost na finanční prostředky. Uchazečům se dostávají vhodné a mnohdy dostačující informace, aby dokázali posoudit, zdali se o místo ucházet nebo nikoli, čímž se redukuje počet nevhodných uchazečů. Termínovanost zajišťuje uplatnění racionálnějších a jednotnějších kritérií výběru, celý proces získávání a výběru zaměstnanců se proto dá lépe organizovat. Jako nevýhodu můžeme zmínit, že oslovuje pouze lidi, kteří se dostanou k vývěsce, zpravidla tedy pouze nejbližší okolí, což nezajišťuje například získávání kvalifikovaných odborníků s praxí (Koubek, 2000),

j. mezi další metody získávání zaměstnanců patří *trhy pracovních příležitostí* a další.

### 2.3 Předvýběr zaměstnanců

Předvýběr zaměstnanců je považován za významnou fázi v procesu získávání a výběru zaměstnanců. V této fázi dochází ke snížení počtu uchazečů, pouze na vyhovující uchazeče na základě jimi předložených dokumentů jako jsou životopisy, hodnocení a doporučení z předchozího zaměstnání apod. K pohovoru již bývají zpravidla zváni pouze ti uchazeči, kteří se dané organizaci jeví jako vhodní potenciální zaměstnanci na dané místo. Jaké množství uchazečů neprojde předvýběrem, závisí často na tom, jak se podařilo dostatečně informovat v nabídce zaměstnání o povaze práce na volném pracovním místě, o požadavcích na pracovníka, který by měl tuto práci vykonávat, i o pracovních podmínkách jako je mzda či plat. Při neposkytnutí podrobnějších informací se může ovšem přihlásit větší soubor uchazečů, z něhož se poté lépe vybírá či nevhodný uchazeč o dané místo může najít uplatnění na místě jiném (Koubek, 2000).

#### Výsledkem předvýběru je zařazení uchazečů do tří skupin:

- první skupinou jsou *velmi vhodné* uchazeči, kteří musejí být pozváni k dalším fázím výběru zaměstnanců, tj. například k výběrovému pohovoru, pokud je jich velké množství, mohou absolvovat několik po sobě jdoucích pohovorů,
- druhou skupinou jsou *vhodní* uchazeči, ti jsou zařazení do dalších procedur výběru, jestliže je počet velmi vhodných uchazečů nedostačující. Je také možnost zaslat jim tzv. rezervační dopis, který uchazečům oznámí, že v tomto případě není možné uspokojit

jejich zájem o místo v podniku, ale že se na ně organizace v případě potřeby obrátí přímo a zároveň je požádají o sdělení, zda by měli zájem o zaměstnání v budoucnu,

- třetí skupinou jsou *nevhodní* uchazeči, kterým je nutno poslat zdvořilý odmítavý dopis s poděkováním o jejich zájem o práci v dané organizaci (Koubek, 2000).

### **Cíle výběrového procesu**

Nejdůležitějším cílem výběrového procesu je vybrat nejlepší lidi pro danou práci. Ti, kteří se pokoušejí najít a odhalit nejlepší uchazeče, se snaží předpovědět výkon uchazečů v daném zaměstnání. Je však nutné zajistit, aby kandidátům práce vyhovovala a aby tak snížili riziko brzkého odchodu zaměstnance do jiné organizace. Dílčí cíle výběrového procesu, které mají zajistit splnění nejdůležitějšího cíle, jsou:

- shromáždění co nejmožnějšího počtu relevantních informací,
- uspořádání a vyhodnocení získaných informací,
- ohodnocení každého kandidáta v závislosti na předpokládaném výkonu na daném pracovním místě,
- poskytnutí kandidátům takových informací, aby se mohli sami rozhodnout, zda by si přáli akceptovat nabídku zaměstnání (Foot, Hook, 2002).

### **2.4 Výběr zaměstnanců**

Koubek (2000) tvrdí, že u procesu výběru pracovníků se zpravidla rozlišují dvě fáze a to předběžná a vyhodnocovací.

**Předběžná fáze** začíná objevením potřeby obsazení volného nebo potencionálně volného pracovního místa. V tomto okamžiku musí následovat tři kroky charakterizující předběžnou fázi:

- první krok má za úkol definovat dané pracovní místo a stanovuje základní pracovní podmínky na něm. Jasný a detailní popis pracovního místa, je jedním z rozhodujících kroků zajišťující kvalitní výběr potencionálního zaměstnance,
- v druhém kroku se určuje jakou kvalifikaci, jaké znalosti a dovednosti, jaké osobní vlastnosti by měli po uchazeči požadovat, aby mohl úspěšně zastávat práci na daném volném pracovním místě,
- třetí krok již konkrétně specifikuje požadavky na vzdělání, specializaci, kvalifikaci, délku praxe, věk, zvláštní dovednosti a osobní vlastnosti. Tyto požadavky jsou v závěru

nezbytné pro to, aby byl uchazeč označen za velmi vhodného pro dané pracovní místo. Tyto požadavky se proto mnohdy stávají součástí nabídky zaměstnání, například inzeráty, a jsou také kritérii při samotném výběru pracovníků. Konkrétní uchazeč se poté vybírá podle toho, jak splňuje daná kritéria (Koubek, 2000).

**Vyhodnocovací fáze** následuje s určitým časovým odstupem po předběžné fázi. V tomto časovém odstupu se shromažďuje dostatečné množství vhodných uchazečů o dané pracovní místo. Tato fáze má hned několik kroků, ne vždy se však musí využít všech. Množství těchto kroků závisí na okolnostech, především na charakteru a obsahu práce obsazovaného pracovního místa. Každý z těchto kroků je spojen s určitou metodou výběru zaměstnanců. Jen v málo případech k získání zaměstnance stačí použít pouze jeden krok. Většinou se používá kombinace dvou nebo více kroků (Koubek, 2000).

#### **Kroky vyhodnocovací fáze:**

- zkoumání dotazníků a jiných dokumentů poskytnutých uchazeči,
- předběžný pohovor, který má zajistit doplnění některých skutečností, které se nachází v dotazníku a písemných dokumentech,
- testování uchazečů má zjistit jejich schopnosti, vlastnosti apod. pomocí tzv. testů pracovní způsobilosti nebo pomocí *assessment center*.
- výběrový pohovor v podobě interview,
- zkoumání doložených referencí,
- lékařské vyšetření – pokud je nezbytné pro vykonávání daného zaměstnání,
- rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče,
- informování uchazečů o rozhodnutí (Koubek, 2000).

K přijímání pracovníků na málo kvalifikovanou pracovní pozici se může vybírat pouze na základě zkoumání dotazníků s přihlédnutím k referencím. V řadě případů přijímání se nepoužívají ani testy pracovní způsobilosti či předběžný pohovor (Koubek, 2000).

Dle mého názoru je proces získávání a výběru zaměstnanců jedním z nejdůležitějších kroků, protože podle toho jaké zaměstnance si organizace vybere, dle jejich schopností a možností se odvíjí konkurenceschopnost, úspěšnost, prosperita, s čímž souvisí zvyšování výkonnosti a i například nové nápady a využití znalosti k dosažení podnikových cílů. Pokud si vybíráme nové zaměstnance, měli bychom hledět do budoucna, k čemu toho zaměstnance



potřebujeme, jaké by měl splňovat kritéria apod., abychom s ním později byli spokojeni a nemuseli za něj hledat náhradu a tím ztratit cenný čas a vynaložit nové náklady.

#### 2.4.1 Metody výběru zaměstnanců

Díky metodám výběru zaměstnanců můžeme posoudit, jaký uchazeč je nejvhodnější pro dané pracovní místo. Mnohdy pouze jedna metoda nestačí, proto se nejčastěji používají různé kombinace těchto metod, jedná se o analýzu dokumentace uchazečů, výběrový rozhovor, testy pracovní způsobilosti, assessment centre, přijetí pracovníka na zkušební dobu, grafologie, kamerové zkoušky, polygraf, testy integrity, drogové testy.

**a) analýzu dokumentace uchazečů**, která je považována za základní metodu výběru či předvýběru. Mezi dokumenty zahrnující také firemní dotazník patří žádost o zaměstnání, životopis, motivační dopis, doklady o vzdělání a další certifikáty dokládající kvalifikaci uchazeče, přehled publikační činnosti, lékařská vyšetření, reference a další. Tyto dokumenty informují stávajícího i potencionálního zaměstnavatele o dosaženém vzdělání a praxi uchazeče či zaměstnance a zároveň jsou zdrojem informací o základních předpokladech uchazeče pro dané pracovní místo. Avšak doporučením pro zaměstnavatele by měla být zvýšená pozornost při analýze dokumentace uchazečů, neboť uchazeči ve svých materiálech uvádějí zkreslené, dokonce i nepravdivé informace o svém vzdělání, o svých zaměstnáních, pracovních zkušenostech a dalších. Materiály uchazečů by měly spíše sloužit jako podklad k výběrovému rozhovoru. Mezi dokumentaci řadíme:

- **životopis**, který je poměrně nezbytnou a téměř samozřejmou součástí při výběru zaměstnanců, měl by být strukturovaný, což znamená přehledný a logicky uspořádaný. Měl by obsahovat přehled o vzdělání, který je řazen chronologicky sestupně a přehled o praxi resp. předchozí zaměstnání, kde by mělo být uvedeno nejen název organizace a pozice, které zaměstnanec zastával, ale také nástin pracovní činnosti na daném pracovním místě. Zaměstnavatel může ze životopisu například sledovat, jak často uchazeč měnil vzdělávací instituce a zaměstnavatele, zda ukončil uchazeč zahájené studium, jak dlouho trval pracovní poměr uchazeče u jednotlivých zaměstnavatelů, jaké důvody vedly ke změnám v různých funkcích, zda existují mezi úseky ve vzdělání a zaměstnání uchazeče časové rezervy, zda byly pracovní poměry uchazeče ukončeny k neobvyklému termínu, zda se shodují časové údaje uvedené v životopise s časovými údaji na vysvědčeních a pracovních posudcích a jiné;

- **motivační dopis** by měl prezentovat zájem uchazeče o pozici nebo pracovní místo v dané organizaci a jeho způsobilost pro danou pozici v míře odpovídající skutečnosti. Motivační dopis by ale měl být napsán tak, aby vzbudil pozornost posuzovatele;
- **firemní dotazník nebo osobní dotazník** poskytuje zaměstnavateli základní požadované informace o uchazeči, bývají využívány při předvýběru nebo i v průběhu výběru zaměstnance. Standardní dotazníky by měly zaměstnancům poskytnout identifikační údaje pracovníka, přehled o jeho vzdělání (období studia, název škol, obory studia), dalšího odborného vzdělávání (odborné kurzy), přehled dosavadních zaměstnání (období zaměstnání, název a adresa zaměstnavatele, zastávané pracovní pozice i přehled hlavních povinností na daném místě), jazykové znalosti a schopnosti a dovednosti například práce na počítači, řidičský průkaz a jiné. Životopisný dotazník je specifickým typem dotazníku, obsahuje kromě základních informací o uchazeči otázky, které se týkají dosavadního průběhu uchazečova profesního života, zájmů apod. Při tvoření těchto dotazníků je předložen dotazník nejprve pracovníkům organizace a podle odpovědí úspěšných pracovníků, je vytvořena definitivní verze tohoto dotazníku. Odpovědi těchto úspěšných pracovníků jsou využívány k posuzování uchazečů;
- **ústní či písemné reference a pracovní posudek** z předchozích pracovišť jsou využívány při výběru zaměstnanců. Spolehlivost není zaručena, tak záleží na zaměstnavateli, jakou váhu jim přisuzuje. Za spolehlivější jsou považovány písemné reference a pracovní posudky, neboť co je napsáno, je závaznější. Za nevýhodu je považován volný popis, protože jeho obsah nemusí mít potřebné informace pro stávajícího zaměstnavatele. Ústní reference jsou považovány za cennější, neboť potenciální zaměstnavatel může nalézt odpovědi na otázky, které jsou pro ně nezbytné a mohou mu poskytnout daleko více odpovědí. Možnou variantou řešení je využití standardizovaného dotazníku k referencím, který umožňuje získat odpovědi na požadované otázky, a jeho případné upřesnění v následujícím rozhovoru. Ke zkreslení referencí, ať už v pozitivním nebo negativním směru, může dojít při snaze pomoci odcházejícímu pracovníkovi, při souhlasu s odchodem nebo může vyplynout z problémů v mezilidských vztazích na pracovišti;
- **lékařská vyšetření** jsou využívána v případě pracovních míst, kde je dána předpisy povinnost lékařské vyšetření vyžadovat. Nutné je lékařské povinnosti vyžadovat pro práci, při níž by mohlo dojít k ohrožení zdraví jiných lidí (například v potravinářství), nebo v případech, kdy by daná pracovní činnost mohla zhoršit zdravotní stav pracovníka;

**b) výběrový rozhovor** – je velice významnou a nejčastěji používanou metodou sloužící k výběru pracovníků. Jeho hlavním úkolem, tak jako u jiných výběrových metod, je posoudit předpoklady uchazeče na obsazovanou pracovní pozici. K základním východiskům výběrového rozhovoru je popis pracovního místa, kvalifikační profil a požadované schopnosti pracovníka na tomto místě.

Výběrové rozhovory můžeme rozlišit podle počtu účastníků, a to jak na straně tazatelů, tak i na straně uchazečů.

- *Individuální rozhovor* (rozhovor typu 1+1, tj. jeden tazatel a jeden uchazeč) je nejběžnější metodou. Tento druh rozhovoru poskytuje nejlepší příležitosti k navázání úzkého kontaktu mezi tazatelem a uchazečem. Za nevýhodu je považováno chybné rozhodnutí jediného tazatele, které do určité míry řeší *série individuálních rozhovorů*.
- *Výběrový panel*, kde na straně tazatelů jsou dva nebo více lidí. Tvoří ji v případě dvou tazatelů zpravidla personalista a potencionální nadřízený uchazeče, v případě více tazatelů ještě například potencionální spolupracovníci nebo externí expert. Výběrový panel umožňuje sdílení postřehů a diskuzí o uchazeči. Mezi nevýhodu v případě většího počtu tazatelů je méně uvolněná atmosféra.
- *Výběrová komise, tzv. konkurz* - tvoří jej obvykle větší výběrový panel. Od výběrového panelu se liší například předem určeným závazným postupem výběrového řízení od chvíle jeho vyhlášení do chvíle uzavření výsledků. Výběrová komise bývá oficiálně jmenována. Stejně jako u výběrového panelu můžeme považovat za výhodu posouzení a porovnání výsledků uchazeče více lidmi. Jako nevýhodu komise můžeme uvést tendenci pokládat neplánované, nahodilé i opakující se otázky z důvodu nedostatečné přípravy jednotlivých tazatelů nebo jejich nedostatečná koordinace v průběhu výběrového řízení. Výběrové komise mají tendenci být nakloněny sebejistým a výřečným uchazečům, kteří vyvolávají příznivý dojem, avšak jejich slabiny mohou být v tomto případě přehlédnuty. Průběh konkurzu může být také doprovázen napjatou atmosférou, což do značné míry může ovlivnit výkon uchazečů.
- *Skupinový rozhovor* je tvořen na jedné straně skupinou uchazečů a na druhé straně jeden či více tazatelů. Tento typ rozhovoru zaměstnavateli umožní posoudit chování jednotlivých uchazečů ve skupině, avšak neumožňuje posouzení všech jedinců (Kociánová, 2011).

Podle míry strukturovanosti výběrového rozhovoru můžeme rozlišit tři typy, a to *nestrukturovaný rozhovor*, který je improvizovaný, bez jakékoli přípravy témat či otázek. Tento rozhovor však nemusí vést k získání relevantních informací o uchazeči vzhledem k obsazované pracovní pozici. Druhým typem je *strukturovaný neboli standardizovaný rozhovor*, který je dopředu připravený s pevně daným seznamem otázek v pevném pořadí. Umožňuje snadnou pozorovatelnost uchazečů, ale neumožňuje rozvíjet rozhovor. *Polostrukturovaný rozhovor* je uskutečňován z připravených okruhů otázek, avšak tazatel je podle potřeby v průběhu rozhovoru rozvíjí (Kociánová, 2011).

U rozhovoru zpravidla platí, že připravenost tazatelů umožní dojít lépe k vytýčenému cíli zjištění požadavků;

- c) **testy pracovní způsobilosti** dokazují nebo vyvracejí pracovní způsobilost na danou pracovní pozici. Jak tvrdí Kociánová, (2010, s. 111) „Pracovní způsobilost vyjadřuje míru, v jaké jedinec splňuje nároky na pracovní činnost na určitém pracovním místě.“ Tyto testy zahrnují požadavky na způsobilost odbornost jedince, jeho vzdělání, znalosti a dovednosti, osobnostní charakteristiky a další způsobilosti, například morální a fyzické.
- **Výkonové testy (testy schopností)** – eliminují subjektivní chyby probanda a psychologa. U výkonových testů a testů schopností jsou vytvořeny normy, které zaměstnavateli umožní srovnávat jednotlivce s průměrem, a případně tak stanovit hodnotu podprůměrného či nadprůměrného výkonu. Výkonové testy se mohou týkat paměti (například Wechslerův test paměti), tvořivost (Guilfordův test tvořivosti), pozornosti (Bourdonův test tvořivosti), inteligence (Amthauerův test inteligence), technického porozumění, test přesnosti pohybu atd. Výkonové testy neboli testy schopností lze rozdělit na *testy potenciálních schopností*, které mají předpovědět potenciál jedince k výkonu určité práce, například testy administrativních schopností, mechanických schopností či zručnosti, a *testy získaných schopností*, což jsou testy znalosti a dovednosti například psaní na stroji, kde se porovnává počet slov za minutu s normou požadovanou na pracovním místě.
  - **Testy osobnosti** – je v současnosti běžně využívanou metodou výběru pracovníků. Existuje tzv. *Big 5 Model faktorů osobnosti*, který se objevuje v novějších studiích. Někteří odborníci však poukazují na to, že na základě svých zkušeností je orientace podle tohoto modelu při výběru pracovníků výrazně zavádějící. Big 5 Model faktorů osobnosti:
  - *extroverze* (družný, hovorový, velkorysý, dominantní aktivní atd.),

- *neuroticismus* (v protikladu k emocionální stabilitě, ustrašený, deprimovaný, rozpačitý, ustaraný, nejistý aj.),
- *snášlivost* (přátelský, zdvořilý, kooperativní, tolerantní, dobrosrdečný atd.)
- *svědomitost* (spolehlivý, starostlivý, vědom si zodpovědnosti, vytrvalý, spořádaný aj.),
- *otevřenost vůči zkušenostem* (nápaditý, mnohostranný, otevřený, intelektuální, kultivovaný atd.) (Kociánová, 2010).

Mezi zvláštní skupinu, spadající pod testy osobnosti, patří *projekční testy*, v nichž testovaný jedinec je instruován, co se od něho vyžaduje, přičemž mu není zřejmé, jak má reagovat, aby test pozitivně ovlivnil. Patří zde například doplňovací techniky, kde dokončujeme větu či obrázek, nebo asociační techniky, kde se posuzuje bezprostřední reakce na předložené podněty (Kociánová, 2010);

**d) assessment centre** – výběrový AC je většinou jednodenním, případně vícedenním programem diagnostikujícím pracovní způsobilost. Assessment centre je tvořeno souborem metod, které umožňují posouzení skupiny uchazečů podle stanovených kritérií skupinou hodnotitelů. Výběr složení skupiny hodnotitelů, jejich profesionalita a úroveň a volba metod AC mají zásadní význam pro kvalitu jeho výstupů. Metody AC jsou zaměřeny na individuální pracovní předpoklady uchazečů nebo na jejich práci ve skupině případně na manažerské předpoklady, umožňují zaměstnavatelům získat informace o osobnosti, schopnostech a dovednostech jedinců s cílem jejich posouzení ve vztahu k obsazované pracovní pozici. Hlavním cílem AC je výběr nejvhodnějšího uchazeče na obsazovanou pozici, nikoli toho nejlepšího ze skupiny účastníků. Volba vybrat nejlepšího z účastníků by byla stejně špatná, jako vybrat někoho nedostačujícího, jelikož schopnosti a ambice pracovníka by přesahovaly možnosti pracovní seberealizace na daném pracovním místě, takovéto neuspokojení zaměstnance by pravděpodobně vedlo k jeho odchodu z firmy. AC je využíváno při obsazování náročnějších pracovních pozic, nejčastěji pak při obsazování manažerských pozic, pozic specialistů a pozic, jejichž činnost spočívá v kontaktu s klienty. K příkladům AC patří například simulace pracovního dne. K nevýhodám této metody patří náročnost a náklady spojené s užitím této metody (Kociánová, 2011),

Další nevýhodou při hodnocení v AC může být neobjektivnost hodnotitelů, protože neutrálnost a nestrannost není u hodnotitelů nikdy jistá a i přes trénink, který má omezit hodnotitelské chyby, se mohou u hodnotitelů projevit vlastní zájmy, například snaha

pomoci či uškodit uchazečům z různých důvodů, soupeření mezi dvěma hodnotiteli v důsledku jejich osobních zájmů apod. (Kyrianová, 2003),

- e) **přijetí pracovníka na zkušební dobu** je také zahrnováno mezi metody výběru zaměstnanců. Výjimečnou verzí této metody je, že na jedno pracovní místo se přijmou dva nebo více pracovníků a z nich je po zkušební době vybrán ten nejvíce vhodný na danou pozici. Nevýhodou této metody jsou vysoké náklady, náročná organizace a vysoký psychický nátlak na pracovníky. Tato metoda je výhodná například pro výběr na místa prodejců, kde každý ze zaměstnanců jedná samostatně, a jsou nezávislí na ostatních pracovnících, jejich výkony jsou měřeny objemem prodeje,
- f) **grafologie** znamená rozbor rukopisu. Podle níž jsou vyvozovány určité charakteristiky osobnosti, nevýhodou této metody je, že bývá často zpochybňována, avšak napříč tomu je v některých zemích velice oblíbená, například ve Francii,
- g) **kamerové zkoušky** nám mohou napomoci na obsazované místo, které vyžaduje vysoké nároky na prezentaci,
- h) mezi výjimečné metody u nás patří **polygraf** (detektor lži), **testy integrity** (čestnosti) či **drogové testy** (Kociánová, 2010).

Podle mé zkušenosti se nejčastěji využívá metod analýzy dokumentace uchazečů (životopis) a výběrového rozhovoru. Mé zkušenosti jsou však velmi malé a nesetkávám se zatím s výběrem zaměstnanců na vyšší pozice, což může lišit můj názor od skutečnosti.

## 2.5 Chyby hodnotitelů

Existuje mnoho zdrojů chyb ve výkonu posouzení procesu výběru zaměstnanců. Jednou z hlavních příčin chyb jsou sami hodnotitelé. Ačkoli úplně odstranění těchto chyb není možné, mohou se hodnotitelé pokusit tyto chyby eliminovat skrze školení, které je více než užitečné. Podívejme se proto na nejběžnější chyby hodnotitelů:

- **proměnlivá kritéria** – při posuzování zaměstnanců by se měl manažer vyvarovat vyžadování rozdílných kritérií a očekávání pro obdobnou pracovní pozici. Nejčastější problém při hodnocení výsledku posuzování uchazeče jsou nejednoznačná kritéria a subjektivní váha, která je přiřazována dohlížejícím;
- **efekt nedávné události** – *recency effect* nastane, když hodnotitel přiřazuje velkou váhu nedávným událostem, když zhodnocuje výkony jednotlivce. Na druhou stranu *primar effect* nastane, když hodnotitel přisuzuje větší váhu informacím, které obdržel jako první;

- **centrální tendence, shovívavost a efekt přísnosti** – manažeři mohou mít podobnou centrální tendenci jako profesori, kteří obvykle řadí věci od nejlehčích po nejtěžší. Hodnotitel, který hodnotí zaměstnance, může hodnotit uchazeče v úzké škále – hodnocení jako „průměrný“, dopouští se tedy centrální tendence, nehodnotí uchazeče jako „vynikající“ či „špatný“. Hodnotící vzor také může projevovat tendenci ke shovívavosti či přísnosti. Efekt shovívavosti nastane, když všichni uchazeči jsou hodnoceni na vysoké škále měřítka. Efekt přísnosti je opačný případ, uchazeči jsou hodnoceni na nízké části měřítka;
- **halo and horns effects** – Halo effect nastane, když si hodnotitel myslí, že zaměstnanec může být výkonný ve všech pracovních oblastech, když je výkonný v jedné oblasti. Například když zaměstnanec má nízkou absenci v práci, může ho nadřízený považovat za vysoce výkonného ve všech jiných oblastech práce, zahrnující kvalitu a kvantitu produktu. Vystupování jedince, může ovlivnit hodnotitele natolik, že i přes nízkou kvalifikaci, tento zaměstnanec bude přijat. Horn effect nastane, když nízké hodnocení jedné charakteristiky vede k celkovému nízkému hodnocení, například vzhled jedince může zaměstnavatele ovlivnit natolik, že i přes uchazečovy vynikající znalosti, jej nemusí chtít přijmout;
- **zaujatost hodnotitele** – hodnotitel má předsudky k uchazečům o zaměstnání, které zkreslují hodnocení. Zaujatost může být dvojího typu, a to nevědomá nebo úmyslná. Hodnotitel může mít odpor například k nějakým etnickým skupinám, věku uchazeče, náboženství, pohlaví, vzhled nebo „kvalifikace“. Přehodnocení výsledků vyššího managementu může pomoci opravit tento problém (Mathis, Jackson, 2008). Zaujatost hodnotitelů může vést k **diskriminaci**.

Dle Chládkové a Bukovjána (2012, s. 57), „ Pojem diskriminace (přímá, nepřímá) a vymezení právních prostředků ochrany před ní (včetně případné náhrady nemajetkové újmy v penězích) obsahuje **antidiskriminační zákon**. Ten ve svém ustanovení §5 odst. 3 rovněž poznamenává, že zaměstnavatelé jsou povinni **ve věcech práva na zaměstnání a přístupu k zaměstnání**, přístupu k povolání, podnikání a jiné samostatné výdělečné činnosti, včetně odměňování, zajišťovat rovné zacházení, tedy přijmout taková opatření, která jsou **podmínkou účinné ochrany před diskriminací a která je možno s ohledem na dobré mravy požadovat vzhledem k okolnostem a osobním poměrům toho, kdo má povinnost rovné zacházení zajišťovat**. Za zajišťování rovného zacházení se považuje také zajišťování rovných příležitostí.“

Nic není dokonalé, proto se i při přijímání zaměstnanců praxi setkáváme s množstvím chyb. Ty **nejčastější chyby** se dají rozdělit do několika hlavních skupin:

- **nepřesné stanovení požadavků na pracovní pozici** – nestanovíme-li si požadavky na volné pracovní místo, je správný výběr zaměstnance spíše věcí náhody. Definování požadavku na dané pracovní místo by mělo být aktualizováno po uvolnění, nemělo by vycházet pouze ze stávajícího ne zcela aktuálního popisu pracovní pozice. Zvláště pak u významnějších pozic by mělo být založeno na analýze pracovního místa, které vyplýne taktéž z přímého pozorování a rozhovory se zaměstnanci, kteří toto místo úspěšně zastávají;
- **nesprávné využití vstupního interview** – jak jsme již řekli, interview patří k nejpoužívanějším metodám, ovšem je v ní také nejčastěji chybováno. Je to dáno především nejasnou strukturou, s čímž souvisí to, že nemá tak charakter standardizovaného poznání a nejsou stanoveny žádoucí odpovědi uchazečů;
- **nejasná kritéria úspěšnosti** – jako základ pro posouzení uchazečů jsou často brány v úvahu vlastnosti osob, které v dané pozici dosahují dobrých výsledků. Tento postup může být ovšem zavádějící – kritickými faktory úspěchu jsou totiž především ty předpoklady (schopnosti a osobnostní vlastnosti), ve kterých se osoby s vysokou výkonností odlišují od ostatních, především od těch, jejichž výkonnost je považována za neuspokojivou;
- **přílišný důraz na „výsledky testů“** – za jednu z nejrozšířenějších chyb při výběru pracovníků patří představa, že pro úspěch v managementu, prodeji či v jiných odvětvových pozicích jsou zásadní především výsledky v určitých osobních testech. Pracovní schopnosti jsou podstatně důležitější než to, jak se jeho osobní vlastnosti uplatňují v jeho pracovních a sociálních dovednostech;
- **nedostatečná pozornost příčinám, proč lidé na daném místě selhávají** – identifikace těchto příčin – nalezení hlavních faktorů neúspěchu – a jejich eliminace, pokud je to příčina na straně firmy, nebo zahrnutí mezi kritéria výběrového procesu může podstatně snížit chybovost na při přijímání nových kandidátů;
- **malá pozornost ověření údajů** – údaje, které poskytne o sobě uchazeč, například v profesních životopisech, často nejsou zcela přesné či úplné. Ověření těchto poskytnutých informací, stejně jako získání několika referencí z vhodných, vzájemně nezávislých zdrojů je většinou časově náročné, ale je to postup, který se vyplácí;



- **další faktory** – dlouhý průběh přijímacího řízení, během něhož nejlepší kandidáti ztratí zájem či přijmou jinou nabídku k zaměstnání, profil pracovní pozice, který se v průběhu přijímacího řízení mění, nedodržení podmínek ze strany zaměstnavatele či nerealistické představy o požadovaných kandidátech vedoucí k tomu, že jsou dlouhodobě hledány osoby, které se na trhu ani nevyskytují (Urban, 2003).

## 2.6 Úspěšnost výběrového procesu

Abychom zjistili, jak úspěšné jsou naše náborové zaměstnanců, které získáváme z různých zdrojů, za pomoci různých metod a používáme jiné kroky při výběru, musíme použít nějaký způsob vyhodnocení těchto dat. Primárním způsobem, jak zjistit, zdali úsilí k získání zaměstnanců je nákladově efektivní, je formální analýza jako součást ohodnocení při získávání zaměstnanců. Je do ní zahrnuto několik oblastí, které má pomoci zjistit, jak efektivní je nábor zaměstnanců. Mezi tyto oblasti patří *kvantita* neboli počet uchazečů na danou pozici, *kvalita uchazečů* (jejich kvalifikace, schopnosti vědomosti apod.), *časové hledisko* (čas, který je potřeba k obsazení volného místa), *náklady na získání zaměstnance* a *míra spokojenosti zaměstnance*. (Mathis, Jackson, 2008).

### Hodnocení dle kvality a kvantity uchazečů

Jako prostředek pro zhodnocení úspěšnosti procesu získávání zaměstnanců mohou organizace použít srovnání se svými vzorky z minulosti či provést srovnání s jinými organizacemi. Jistá měření mohou odhalit, zdali je přitahováno do firmy dostatečné množství *cílových* uchazečů – informace ohledně jejich výkonu, vhodnosti na dané pozici, absencí, nákladů na školení, atd. Hlavní měření ohodnocující úspěšnost výběrového procesu zahrnuje dvě proměnné:

- *kvantita uchazečů* – cílem dobrého procesu na získání zaměstnanců je zajistit velký počet široké škály uchazečů, která má pomoci obsadit volné pracovní místo;
- *kvalita uchazečů* – mezi hlavní záležitosti získávání zaměstnanců patří dostačující kvalifikovanost uchazečů, ze kterých si má zaměstnavatel možnost vybrat. Měření je užitečné, aby zaměstnavatel po přijetí zaměstnance mohl posoudit, zdali dosahuje požadovaného výkonu, jestli by nebyl vhodný k povýšení, zdali se zvýšili tržby apod. (Mathis, Jackson, 2008).

## Časové hledisko

Časové hledisko počítá dobu, která uběhne od zjištění volného pracovního místa k jeho obsazení. Jestliže volné místo není obsazeno dostatečně rychle vhodným kandidátem, může dojít k pravděpodobnému uškození, jak práci ve firmě i samotné organizaci. Pro měření se užívají průměrné hodnoty času k obsazení volného pracovního místa (Mathis, Jackson, 2008).

## Náklady na získání zaměstnance

Náklady na získání zaměstnance můžeme vypočíst podle vzorce:

$$\text{Náklady na získání zaměstnance} = \frac{\text{Výdaje na nábor zaměstnanců za rok}}{\text{Počet přijatých zaměstnanců za rok}}.$$

Zdroj: MATHIS, Robert L. and John H. JACKSON. *Human Resource Management*. Mason: South-Western, 2008. 592s. ISBN 13: 978-0-324-54275-2.

Do výdajů na nábor zaměstnanců za rok můžeme občas zahrnout například náklady spojené se zaškolováním, přesouváním pozice apod. Náklady mohou být proto rozlišeny podle typu prací – náklady na přijetí manažerů, jednatelů, účetních apod. (Mathis, Jackson, 2008).

## Míra spokojenosti

Spokojenost je rozložena do ohodnocení dvou skupin uchazečů – ti, kteří byli přijati a ti, kteří nebyli přijati. Spokojenost přijatých uchazečů se odráží na výstupu, s čímž souvisí spokojenost zákazníka. Spokojenost nepřijatých uchazečů může ovlivnit pověst organizace v tom smyslu, že se uchazeči vyjádří k zacházení s nimi, které je ovlivněno mimo jiné délkou náborového procesu, což prozradí jejich vnímání firmy (Mathis, Jackson, 2008).

### 3 Charakteristika organizace

V následující kapitole se budeme zabývat společností Medi-Globe s.r.o., její historií, profilem společnosti, kde se dozvíme, jaké výrobky firma produkuje, do jakých zemí je vyváží apod. a organizační strukturou. Také vám budou sděleny základní údaje o společnosti.

#### 3.1 Historie společnosti

V roce 1992 byla založena společnost Income a.s., která až do roku 1999 produkovala umělohmotné díly pro trh medicíny.

Společnost Urovision s.r.o., která byla založena dvěma společníky Františkem Goldem a Františkem Chobotem dne 17. července 1999, koupila Income a.s. Tato firma měla sídlo v Odrách na ulici Vítkovská. Urovision s.r.o. vyráběla urologické produkty. Roku 1999 měla společnost 8 zaměstnanců. Ještě téhož roku nastala změna společníků. Společnost převzala firma Urvision Gesellschaft für medizinische Technologie Transfer mbH.

Roku 2002 Medi-Globe převzalo management z Urovision a začali vyrábět také Gastro produkty. Na konci tohoto roku měla firma 50 zaměstnanců.

Roku 2003 nastal převod organizace GIP Medizintechnik GmbH, se sídlem ve Spolkové republice v Německu. S čímž souvisí také změna názvu na Medi-Globe s.r.o., tato změna byla zapsána do Obchodního rejstříku zapsána k datu 17. února 2003.

Roku 2011 společnost změnila své sídlo z Oder, kvůli nedostatečnému prostoru spojené s růstem organizace, do Hranic na Moravě. V Hranicích na Moravě na Olomoucké ulici, která svým prostorem nabízí možnosti i jiným firmám, jim byl poskytnut prostor o výměře více než 5000 m<sup>2</sup>. Došlo k přijímání zaměstnanců a na konci tohoto roku měla firma 150 zaměstnanců.

Velký nárůst zaměstnanců zaznamenala firma v roce 2012, kdy se počet zaměstnanců firmy Medi-Globe zvýšil na 215. Aktuální počet zaměstnanců je 186.

#### 3.2 Základní údaje

Založení společnosti: 17. července 1999

Společníci, kteří firmu zakládali: František Gold, František Chobot

Vklad: 100 000 Kč, Frantisek Gold (80%), František Chobot (20%)

Aktuální společník: GIP Medizintechnik GmbH

Právní forma: společnost s ručením omezeným

Mateřská společnost: GIP Medizintechnik GmbH

Obchodní název: Medi Globe s.r.o.

Sídlo firmy: Hranice I. – Město, Olomoucká 306, PSČ 753 01

Statutární orgán: jednatel

Jednatel: Stefan Pink

Jednání za společnost: společnost je oprávněn zastupovat samostatně jednatel

Předmět podnikání: výroba, obchod a služby uvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

Web: [www.medi-globe.cz](http://www.medi-globe.cz)

Logo firmy:



Zdroj: Interní materiály společnosti

### 3.3 Profil společnosti

Společnost Medi-Globe s.r.o. vyrábí výrobky pro zdravotnickou techniku, což znamená, že se zavádějí lidem přímo do těla, proto je pro ně na prvním místě důležitá hygiena. Hygiena je obzvláště nezbytná pro výrobu v čistých prostorách, u kterých firma dosahuje hodnot tříd 7 dle ISO 14644. V čistých prostorách se sestavují bez jakýchkoli problémů citlivé díly, například systémy uzávěrů, endoskopické instrumenty, injekční a jiné produkty.

Co se týče managementu kvality, firma Medi-Globe s.r.o. vyrábí prvotřídní produkty podle ISO 13485 a podle FDA-směrnic kvality. Společnost se snaží neustále zlepšovat své produkty, procesy a také výkony uvnitř firmy díky systému kvality, který je podporován

spolupracovníky. Tito spolupracovníci a firma kontrolují procesy a stanovují přísné podmínky k osvědčení pro své výrobky.

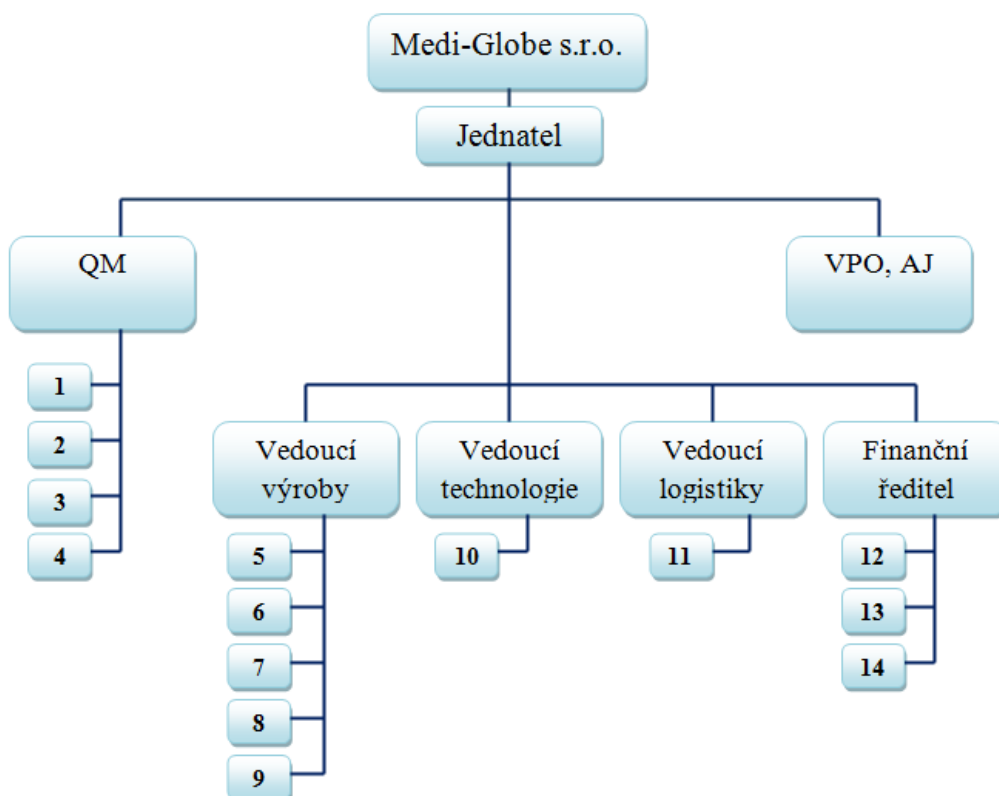
Uvnitř společnosti probíhá také zkušební činnosti a balení výrobků, a to na ploše 1500 m<sup>2</sup>. Balí se v nesterilním balení v PE sáčcích včetně In-Line potisku. Co se týče čistých prostor, tam je k dispozici velké množství balicího sortimentu, například průhledné sáčky a průhledné obaly.

Výrobky firmy Medi-Globe s.r.o. se vyvážejí do celého světa. Ukázky výrobků a výroby v čistých prostorech se nachází v příloze číslo 1.

### 3.4 Organizační struktura společnosti Medi-Globe s.r.o.

Na následujícím schématu je zobrazena organizační struktura firmy Medi-Globe s.r.o. Jednatel společnosti je pan Stefan Pink. Personální činnosti má na starosti paní Žylová, která je také asistentkou jednatele. Manažerem kvality je pan Spurný, vedoucím výroby pan Osadník, vedoucím logistiky pan Kučera a finančním ředitelem pan Křenek. V následujícím schématu můžeme vidět, jaké oblasti jednotliví vedoucí řídí.

Obr.3.1 Schéma firmy Medi-Globe s.r.o.



Zdroj: Interní zdroj organizace Medi-Globe s.r.o.

Popis:

QM – manažer kvality	8. Kovovýroba
VPO – vedoucí personálního oddělení	9. Údržba
AJ – asistentka jednatele	10. Vývoj technologie, Výrobní kalkulace, Příprava kusovníků a pracovních plánů, Dokumentace výkresů, Plánovací systémy
1. Vstupní kontrola zboží	11. Skladování, Vychystávání zboží, Doprava, Prodej/Nákup, IT
2. Výstupní kontrola zboží	12. Účetnictví
3. Průběžná kontrola	13. Controlling
4. Zajištění kvality	14. Mzdové účetnictví
5. URO, GASTRO, Balonky, Balírna, Kovovýroba, Papilotomy, Šlingy	
6. Extruze	
7. Balírna	

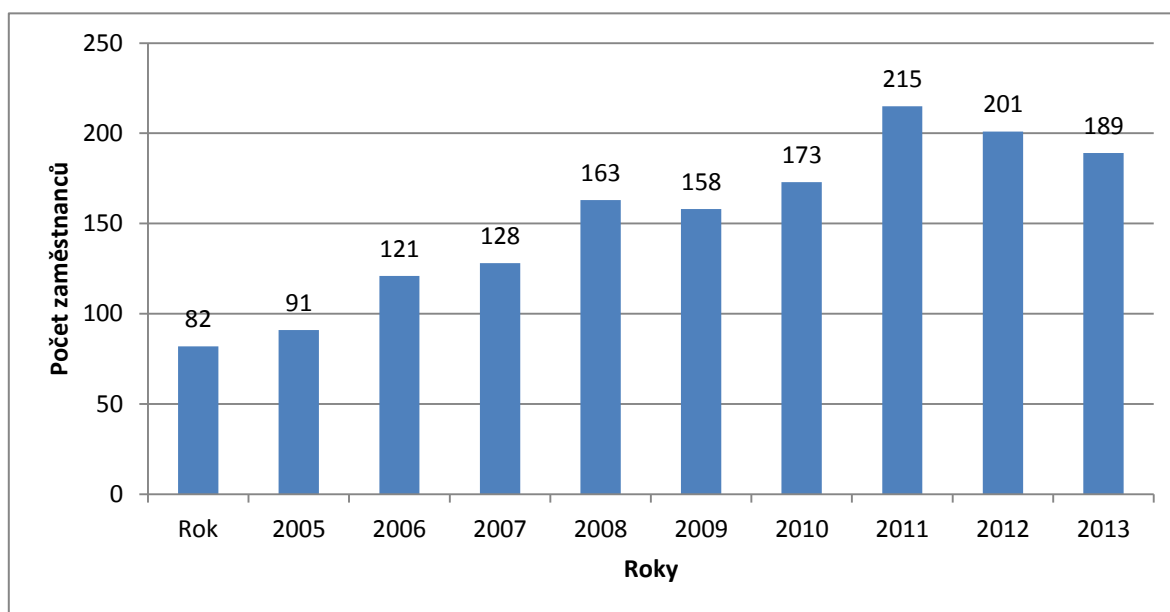
## 4 Analýza současného systému získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci

Analýza současného systému získávání a výběru zaměstnanců v organizaci Medi-Globe s.r.o. probíhal na základě získání informací pomocí polo-strukturovaného rozhovoru s paní bakalářkou Markétou Žylovou, která mi ochotně poskytla odpovědi na mé dotazy a materiály jako podklad k bakalářské práci.

### 4.1 Zaměstnanci

V současné době je ve firmě Medi-Globe s.r.o. zaměstnáno 189 zaměstnanců, z toho 38 zaměstnanců THP a 151 zaměstnanců na dělnických pozicích. V jednotlivých letech se počet zaměstnanců měnil, jak můžeme vidět na grafu 4.1.

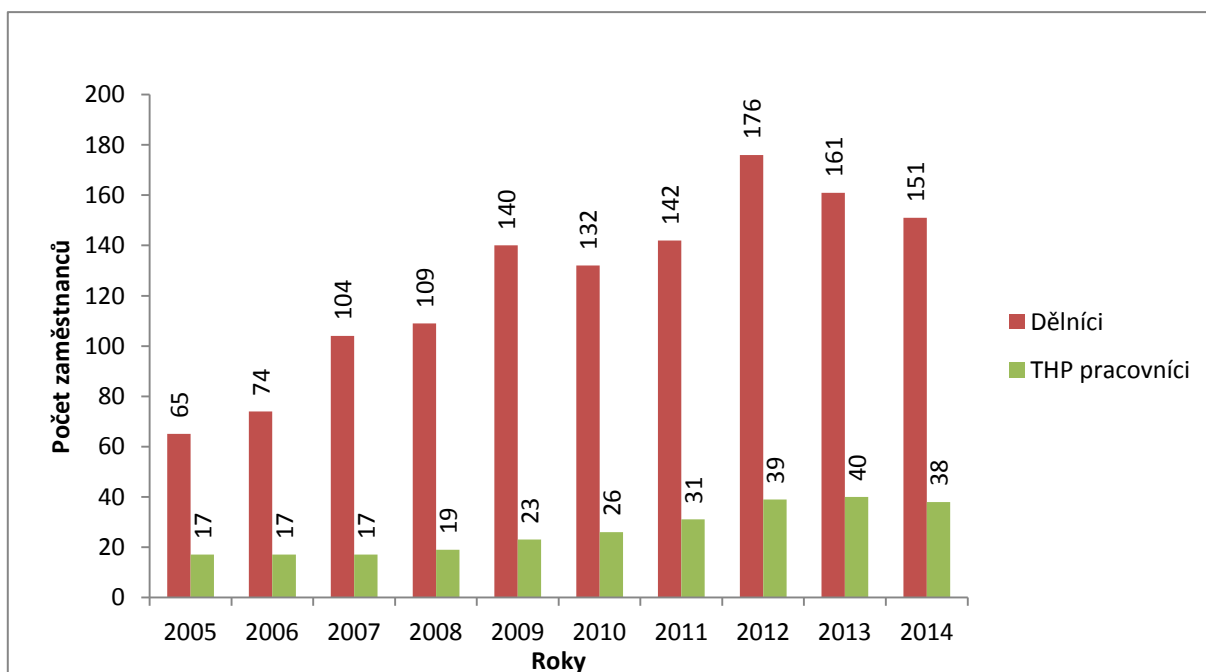
Graf 4.1 Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2005 – 2014



Zdroj: Interní materiály společnosti Medi-Globe s.r.o.

Vývoj počtu zaměstnanců na pozici THP a dělnických pozicích je zobrazeno v následujícím grafu 4.2. Počet THP pracovníků má zpravidla rostoucí vývoj, pokles THP pracovníků nastalo pouze v roce 2014. Co se týče vývoje dělnických pozic, trend byl v letech 2005-2009 rostoucí, v následujícím roce došlo k poklesu pracovníků. V letech 2011-2012 opět stoupal počet pracovníků a od roku 2013 dochází k poklesu zaměstnanců na dělnických pozicích.

Graf 4.2 Vývoj počtu zaměstnanců na THP a dělnických pozicích v letech 2005 – 2014

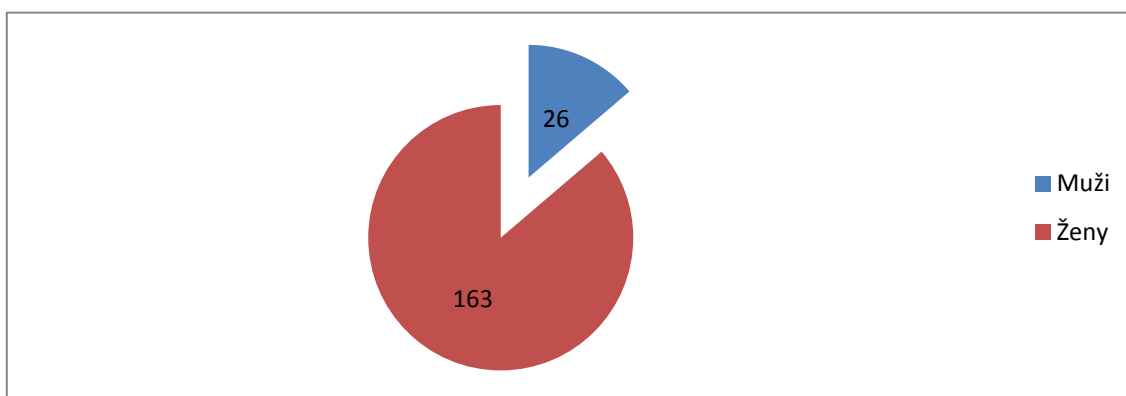


Zdroj: Interní materiály společnosti Medi-Globe s.r.o.

Dělnické pozice mají stanovenou pracovní dobu, na ranní směně od 6.00 do 14.00 hodin a na odpolední směně od 14.00 do 22.00 hodin, mají nárok na půlhodinovou přestávku. Z čehož vyplývá, že pracují 7,5 hodin denně čistého pracovního času.

Ve firmě je zaměstnáno daleko více žen než mužů. Aktuální počet mužů a žen můžeme vidět v grafu 4.3. Je to dáno tím, že na dělnické pozice je zapotřebí jemnější ženská ruka, neboť pracuje s poměrně malými součástkami. Zatímco na pozicích THP převažují muži jako zaměstnanci. Průměrný věk v organizaci se pohybuje v rozmezí 40 - 45 let.

Graf 4.3 Aktuální počet mužů a žen

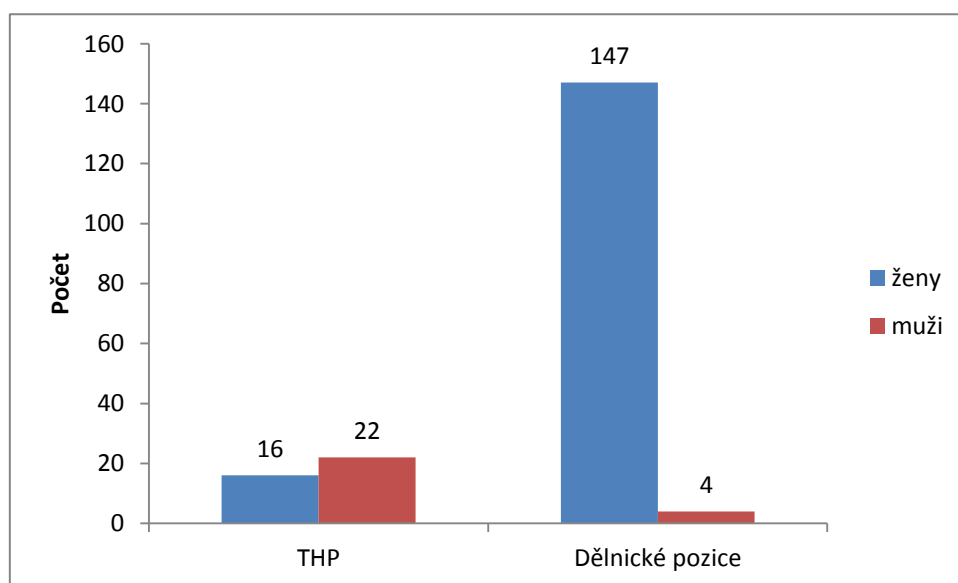


Zdroj: Interní materiály společnosti Medi-Globe s.r.o.



Mužská populace v této organizaci je nejčteněji zastoupena na pracovních pozicích THP. Aktuální počet THP pracovníků je 38 zaměstnanců, z toho 22 mužů a 16 žen. Zbylí 4 muži pracují v oddělení Skladu a Extruze spolu se 4 ženami. Největší počet ve firmě je tedy žen na dělnických pozicích ve výrobě a to 143. Jak již bylo řečeno, čtenější zastoupení na THP pozicích mají muži, zatímco ženy drtivě zastupují dělnické pozice, což je možné vidět na grafu 4.4.

Graf 4.4 Zastoupení ženské a mužské populace na THP a dělnických pozicích



Zdroj: Interní materiály společnosti Medi-Globe s.r.o.

V dřívějších letech, kdy ještě firma měla sídlo v Odrách, zaměstnávala lidi se zdravotním postižením, kteří byli pro výrobu vhodní, ale s ukončením určitého druhu výroby tito lidé již pro firmu nebyli produktivní. V současné době firma zaměstnává pouze jednu osobu se zdravotním postižením a to v oddělení balírny, kde tento člověk je vhodný a zvládá vykonávat danou práci.

#### 4.2 Proces určení potřeby zaměstnanců

Potřebu zaměstnanců a požadavek na jejich kvalifikaci určují vedoucí oddělení buďto sami nebo po impulsu od svých podřízených, nejčastěji tedy mistrů výroby jednotlivých segmentů. Těm jde o to, aby byli schopni splnit výrobní plány organizace v daných termínech. Čili potřeba zaměstnanců se řídí podle zakázek.

Tuto potřebu schvaluje jednatel společnosti. Ohledně potřeby zaměstnanců se konají porady každý týden, kde se projednává buďto nedostatek nebo přebytek zaměstnanců, také

úbytek zaměstnanců z důvodu odchodu do jiného zaměstnání, odchodu na důchod či na mateřskou dovolenou.

Nejčastější potřeba zaměstnanců je na dělnické pozice v čistých prostorách organizace, kde se vykonává manuální práce. Z čehož plyne, že nejčastější nabídka volných míst je pro ženy.

#### **4.3 Přilákání zaměstnanců**

Pověst firmy, z pohledu přijímaných životopisů, je dobrá. Životopisy vedoucí personálního oddělení chodí neustále a ve velkém množství. Tyto životopisy jsou z většiny na dělnické pozice, na kvalifikované pozice spíše výjimečně. Vedoucí personálního oddělení si myslí, že je to tím, že je to dáno spíše nezaměstnaností než pověstí firmy.

Firma Medi-Globe s.r.o. nabízí zaměstnancům firmy prémie podle výkonu práce, dále jim nabízí benefity v podobě slevy na obědy. V jaké výši jsou poskytovány, můžete najít v příloze č. 2. Zaměstnancům, kteří přešli v květnu 2011 pracovat do Hranic na Moravě, mají nárok na příspěvek za dopravu do zaměstnání, která je dána vzdáleností od bydliště do zaměstnání. Co se týče vzdělávání zaměstnanců, kromě běžných školení v organizaci probíhají kurzy Německého jazyka. Možnost volby pro začátečníky i pokročilé. Konají se jedenkrát týdně a jsou to dvě vyučovací hodiny. Kurz je určen pro management a THP pracovníky, kteří komunikují se zákazníky a mateřskou společností v Německu. Zaměstnanci jsou zatím spokojeni s kurzem a nejsou žádné negativní ohlasy. Kariérní postupy jsou v organizaci spíše výjimečnou situací.

#### **4.4 Zdroje zaměstnanců**

Firma využívá jak vnější zdroje, tak i zdroje vnitřní. Avšak jak jsem již sdělila v předchozí kapitole, nevyskytují se zde v hojné míře kariérní postupy. Pokud firma na volné pracovní pozice dosazuje z vnitřních zdrojů. Jedná se spíše nedostatečně využitého pracovníka, který by se mohl uplatnit jinde. Vedoucí personálního oddělení sdělila, že získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů je opravdu výjimečnou situací. A jako příklad uvedla dělnici ve výrobě, která se stane předákem, což je zástupce mistra.

Více se tedy využívá získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů. A to na jakoukoli pozici ve firmě. U těchto zdrojů mě zajímalo, jestli přinesli do firmy něco nového nebo zavedli ve firmě něco nového. Bylo mi odpovězeno, že každý člověk přinese do firmy maličkou změnu. Největší změnu však zaznamenali na oddělení logistiky, kde s příchodem

vedoucího logistiky, panem Kučerou, byl navrácen klid a harmonie na pracovišti v tomto oddělení.

#### **4.5 Metody získávání zaměstnanců**

Organizace využívá jako jednu z metod pro získávání zaměstnanců internet, inzeráty umísťují na web práce.cz, životopis se dá odeslat také přes webové stránky organizace [www.medi-globe.cz](http://www.medi-globe.cz). Hlavní metodou je tedy, že se zaměstnanci nabízejí sami, jak již bylo řečeno přes jejich webové stránky nebo přímo osobně ve firmě anebo zasláním životopisu na adresu firmy. Tyto metody se využívají spíše na dělnické pozice ve firmě.

V prvních letech fungování organizace využívala spolupráci s úřady práce, podle nynějších informací je už neaktuální a nepotřebné, při dostatku životopisů lidí, které jsou neustále zasílány. Firma dále využívala inzerci ve sdělovacích prostředcích, ale to podle vedoucí personálního oddělení, nefungovalo. Nehlásilo se moc lidí, a když už se někdo hlásil, ne vždy měl požadovanou kvalifikaci. Proto ani tuto metodu již firma dále nevyužívá.

Firma pro získání zaměstnanců na kvalifikované pozice, tedy na zaměstnance THP ve své firmě, využívá personální agentury. Vedoucí personálního oddělení zasílá své požadavky agenturám a ti jí vyhledají podle shody nejlepší možné uchazeče. Spolupracují s agenturou Grafton a Workservice. Další metodou pro získávání kvalifikovaných uchazečů je umístění inzerátů na stránky organizace, v příloze číslo 3 se můžete na jeden takový příklad podívat. Je to příklad, kdy firma hledá technologa výroby.

#### **4.6 Předvýběr zaměstnanců**

Pokud se ve firmě objeví nebo vznikne volné místo, organizace stanoví požadavky na dané volné pracovní místo. Koná se porada ohledně popisu místa, požadované kvalifikace, schopnostech a požadavcích na uchazeče.

Když vše stanoveno, vedoucí personálního oddělení po získání životopisů, selektuje uchazeče podle jejich strukturovaného životopisu. Nevhodných i vhodným uchazečům zašle informační e-mail, kde jsou buďto pozváni k dalšímu výběru nebo slušně odmítnuti.

V další fázi vybírají vhodné kandidáty spolu s vedoucí personálního oddělení také mistři oddělení, vedoucí oddělení, popřípadě někdo kvalifikovaný a v neposlední řadě jednatel společnosti. Ti pokládají otázky uchazečům, které jsou podle vedoucí personálního oddělení předem nedohodnuty, ale v průběhu let se tyto otázky natolik utříbili, že se každému uchazeči

pokládají stejné, například kde pracoval dříve, jakou mají praxi, proč chce jít zrovna do jejich firmy apod.

#### **4.7 Výběr a metody výběru zaměstnanců**

Organizace využívá metody výběru uchazečů podle analýzy dokumentace a to konkrétně pomocí životopisů. Na motivační dopis se vedoucí personálního oddělení ohlíží v případě výběru na kancelářské pozice čili spíše u THP pracovníků, u dělnických pozic tomu nevěnuje velkou pozornost. Firma dále využívá osobní dotazník, který je vyplňován uchazeči před výběrovým pohovorem. Pokud vedoucí personálního oddělení získá nějaké písemné reference, říká, že si je raději ověří, avšak dodává, že i tyto informace jsou zkreslující a raději organizace dbá na svůj úsudek. Co se týče lékařského vyšetření, není vyžadováno současně s životopisem, jelikož organizace posílá své zaměstnance na vstupní kontrolu ke své závodní lékařce. Dokumentaci, kterou závodní lékařka vypisuje pro zaměstnance, zdali jsou vhodní či nikoli je k vidění v příloze číslo 4.

V organizaci občas při pohovoru používají také test pracovní způsobilosti a to na dělnické pozice, kdy ženám u pohovoru dali smontovat různé hadičky. Některé z žen měly příliš hrubé prsty na to, aby se o danou pozici mohly ucházet nebo se jim třepaly ruce apod. Vedoucí personálního oddělení označila tuto metodu za zavádějící, jelikož mnoho uchazečkám se třepaly ruce přílišnou nervozitou.

Jak jsem již naznačila, nejhlavnější metodou výběru zaměstnanců je výběrový rozhovor. Výběrový rozhovor je odlišný od výběru na dělnické pozice a výběru na THP pozice.

Co se týče výběru na dělnické pozice, rozhovor je nestrukturovaný. Tazatelé se ovšem ptají na otázky, které jsou časem zaběhlé, čili málokdy dochází k pokládání odlišných otázek kandidátům. Uchazeči k rozhovoru chodí po třech, je to dáno tím, aby cítili uvolněnější atmosféru, než kdyby vcházeli po jednom.

U výběru na THP pozice, je rozhovor strukturovaný. V příloze číslo 5 můžeme vidět dokument, pomocí kterého byly kladeny otázky uchazečům na pozici mistra ve výrobě. Otázky byly také pokládány v jazyce německém, jelikož mateřská společnost je v Německu a mistři občas potřebují komunikovat také v němčině. U THP pracovníků výběrový rozhovor trvá cca 30 minut a uchazeči chodí po jednom.

Každý ze zaměstnanců je přijat na zkušební dobu, u dělnických pozic je to na 3 měsíce a u THP pracovníků je to až půlroku.

Firma nejčastěji využívá kombinaci metod životopisu a výběrového rozhovoru. U výběrového rozhovoru si hodnotitelé píší ke každému uchazeči plus a mínus a poté se společně radí, který uchazeč je ten nejvhodnější. Bylo zmíněno, že při výběrovém pohovoru jsou jisté chyby hodnotitelů, které ovšem dále nebyly rozebírány.

#### **4.8 Personální útvar firmy**

Vedoucí personálního oddělení je paní Markéta Žylová, která se stará jak o zaměstnance v organizaci, ale také má za úkol vyhledávání nových požadovaných zaměstnanců. Spolupracuje s vedoucími oddělení, kteří jí sdělí potřebu zaměstnanců, ta dané požadavky zpracuje a dle uvážení a předešlých zkušeností podnikne veškeré kroky ke zveřejnění nabídky práce a poté také první selekci výběru zaměstnanců dle životopisu a stanovených kritérií.

Mezi další úlohy vedoucí personálního oddělení patří vedení popisu pracovních míst a činností, příprava a uzavírání pracovněprávních smluv, vede osobní spisy pracovníků, eviduje příchodů a odchodů, zpracovává lékařské posudky, zajišťuje plány dovolených, vyřizuje individuální personální záležitosti, zajišťuje vzdělávání zaměstnanců včetně jejich rekvalifikací, vyřizuje požadavky zaměstnanců z oblasti sociální politiky a celkově zpracovává personální agendu firmy.

#### **4.9 Úspěšnost výběrového procesu**

Společnost Medi-Globe s.r.o. nemá žádnou přímou metodu, která by jí dokazovala úspěšnost výběrového procesu. Avšak vnímaný úspěch výběrového procesu je pro organizaci určitě kvantita uchazečů, kterých se do firmy hlásí až přespříliš a jejich žádost nemůže být v hojné míře uspokojena. Dále také dle kvantity uchazečů, která se vždy ukáže časem od přijetí zaměstnanců.

Jako kritérium nevyužívají náklady na získání zaměstnanců, ale bylo vypočítáno, že na získání, výběr, přijetí a prvního zaškolení a lékařské prohlídky jednoho zaměstnance, firmu stojí v průměru od 20 000 do 25 000 Kč.

Vedoucí personálního oddělení vidí úspěch výběrového procesu také v tom, že odchody zaměstnanců v organizaci nejsou časté.

#### 4.10 Dotazníkové šetření

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit údaje a názor THP pracovníků na téma Výběr a získávání zaměstnanců v organizaci Medi-Globe s.r.o.

Dotazník byl zcela anonymní a je tvořen z 16 otázek k tématu Získávání a výběr zaměstnanců ve společnosti Medi-Globe s.r.o., z toho otázka číslo 9 se člení na 6 podotázek, čili dotazník má celkem 21 otázek. V dotazníku bylo použito 9 uzavřených, 6 polouzavřených otázek a pouze jedna otevřená otázka - a to otázka, Chtěli byste nám k dané problematice „získávání a výběr zaměstnanců“ ještě něco říci?

Dotazník byl zkontrolován s vedoucí personálního oddělení paní bakalářkou Markétou Žylovou. Dotazník v organizaci Medi-Globe s.r.o. byl umístěn od 2. 4. 2014 po dobu tří týdnů, což znamená do 23. 4. 2014. Celkový počet respondentů z řad THP, kteří vyplnili dotazník, je 36 lidí z 38, čili celková návratnost je 94,7 %.

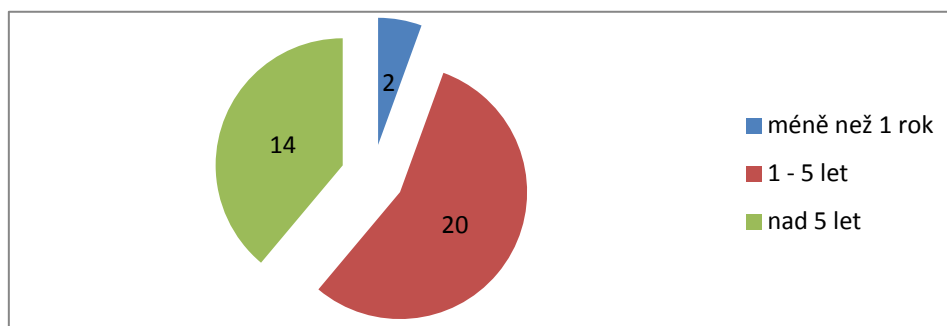
Dotazník pro zaměstnance firmy Medi- Globe s.r.o. je připojen v příloze č. 6.

K vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření byl použit Microsoft Excel, kde byly zaznamenány odpovědi respondentů a sestrojeny níže uvedené tabulky a grafy.

- **Otázka číslo 1. Jak dlouho jste ve firmě Medi-Globe s.r.o. zaměstnán/a?**

Pomocí otázky číslo jedna jsme zjistili, že většina respondentů na THP pozicích je v organizaci déle než jeden rok. Mezi jedním rokem až pěti lety v organizaci na THP pozicích pracuje 20 respondentů, 14 respondentů je v organizaci déle než pět let a pouze 2 jsou v organizaci méně než jeden rok, což je zobrazeno na grafu 4.5. Z těchto výsledků bychom mohli usoudit, že zaměstnanci si práci v této organizaci snaží udržet.

Graf 4.5 Struktura respondentů z pohledu délky působení v organizaci

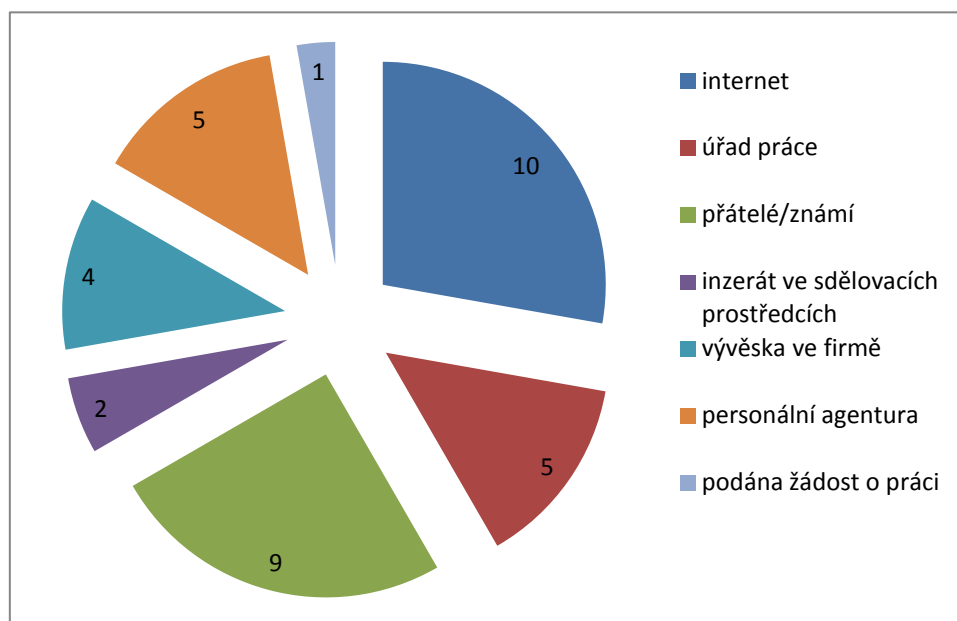


Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování.

- **Otázka číslo 2. Odkud jste se dozvěděl/a o nabídce pracovního místa v Medi-Globe s.r.o.?**

Jak již tušíme dle toho, že světem vládne internet, i u respondentů byla nejčastější právě tato varianta u hledání práce, přesně 10 respondentů hledalo inzeráty na stránkách buď organizace, nebo na pracovních portálech. Druhou nejčastější odpovědí se zastoupením 9 dotazovaných byla odpověď, že o nabídce práce se dozvěděli díky svým přátelům nebo známým. 5 respondentů nabídku práce zjistilo díky úřadu práce, dalších 5 přes personální agenturu. Respondenti zjistili, že je volné pracovní místo také pomocí vývěsky ve firmě – 4, inzerátu ve sdělovacích prostředcích – 2 a jeden respondent získal pracovní místo díky tomu, že si do organizace podal žádost o práci, díky níž byl přijat. Vše je zobrazeno v grafu 4.6.

Graf 4.6 Zdroje, ze kterých se respondenti dozvěděli o nabídce pracovního místa



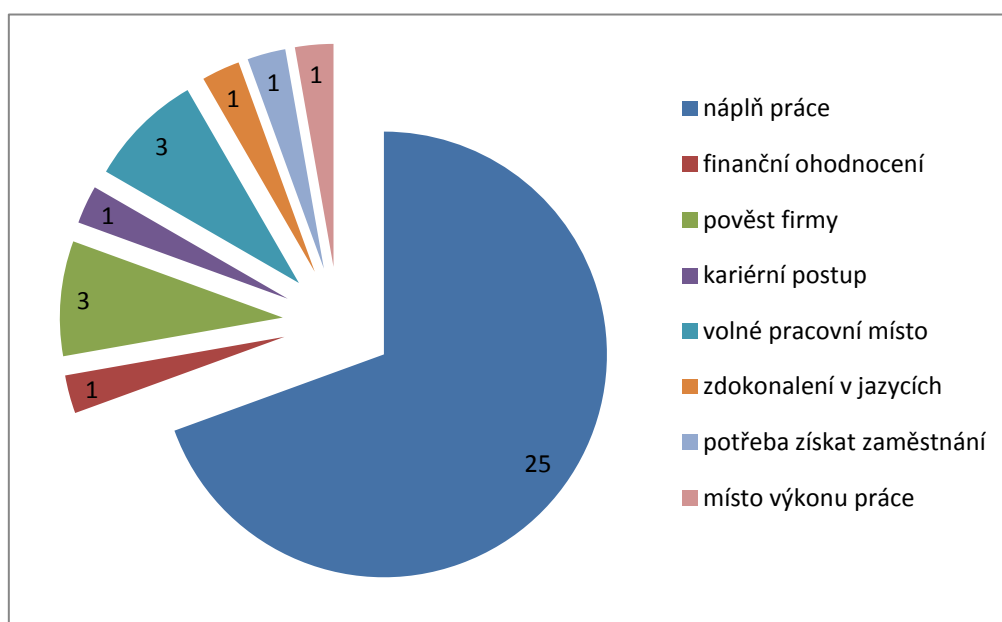
Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování.

- **Otázka číslo 3. Co Vás na firmě Medi-Globe s.r.o. zaujalo jako první?**

Konkurenceschopnost organizace může zajistit dobrá pověst zaměstnavatele, jelikož díky tomu, jak má nastaveny podmínky v organizaci, politiku odměňování, vedení, prováděných školení apod., může získat velký počet kvalifikovaných uchazečů. A co zaujalo respondenty právě na společnosti Medi-Globe s.r.o.? To nám pomohla zjistit otázka číslo tři.

Nejčastěji volili respondenti „náplň práce“, zastoupení respondentů v této odpovědi bylo 25 osob. Po 3 respondentech získali odpovědi „volné pracovní místo“ a „pověst firmy“. Jednoho respondenta na organizaci zaujal kariérní postup, dalšího finanční ohodnocení. Zbylí tři respondenti zvolili jinou možnost, jednoho z nich na organizaci zaujala možnost vzdělávat se v cizích jazycích, konkrétně tedy v němčině, jelikož má téměř každodenní možnost komunikace v německém jazyce a jsou k dispozici kurzy. Dalšího respondenta o rozhodování mezi společnostmi zajímalo spíše místo výkonu práce, jeden z respondentů se nezajímal o společnost nebo o to, co by mu mohlo být nabídnuto, neboť potřeboval získat zaměstnání. Odpovědi jsou zaznamenány v grafu 4.7.

Graf 4.7 Věci, které respondenty zaujaly jako první na společnosti Medi-Globe s.r.o.



Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování.

- **Otázka číslo 4. Za jak dlouho od podání do firmy Medi-Globe s.r.o. jste dostal/a (jakoukoli) odpověď na Vaši žádost o zaměstnání?**

Uchazeči nemusejí být vždy přijati, ale je nutné se jim věnovat. To jak dlouho je organizace nechá čekat na odpověď od podání žádosti o zaměstnání, může ovlivnit pověst firmy jako zaměstnavatele.

V organizaci Medi-Globe s.r.o. se snaží na tyto žádosti reagovat co nejrychleji. Což také vyplynulo z dotazníkového šetření, konkrétně z otázky číslo 4. Pouze dva respondenti čekali na odpověď déle než 14 dní, z toho jeden z nich dokonce déle než 30 dnů. Tyto informace můžeme vidět v tabulce 4.1.



Tab. 4.1 – Doba, která uplynula od podání žádosti k jakékoli odpovědi

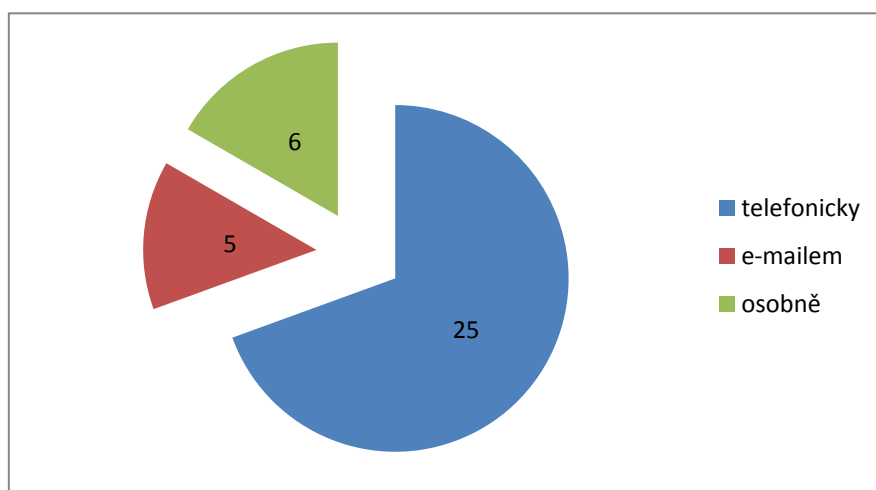
Za jak dlouho od podání do firmy Medi-Globe s.r.o. jste dostal/a (jakoukoli) odpověď na Vaši žádost o zaměstnání?	
Možné odpovědi	Počet respondentů
do 14 dnů	34
od 14 dnů do 30 dnů	1
déle než 30 dnů	1

Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování.

• **Otázka číslo 5. Jakým způsobem jste byl/a pozván/a k výběrovému řízení firmy Medi-Globe s.r.o.?**

Smyslem otázky číslo čtyři bylo zjistit, jaký způsob organizace využívá k tomu, aby pozvala uchazeče k výběrovému pohovoru. Bylo zjištěno, že uplatňují ty metody, které jsou dobře dostupné a poměrně rychle spojí organizaci s vybraným uchazečem. Ani jeden z respondentů nebyl do organizace pozván dopisem. Z grafu 4.8 je zřejmé, že organizace podle dotazníkového šetření upřednostňuje telefonické pozvání k výběrovému řízení, zastoupeno 25 respondenty, dalším způsobem je osobní pozvání, označeno 6 a e-mailem bylo pozváno 5 respondentů.

Graf 4.8 Způsob pozvání k výběrovému pohovoru



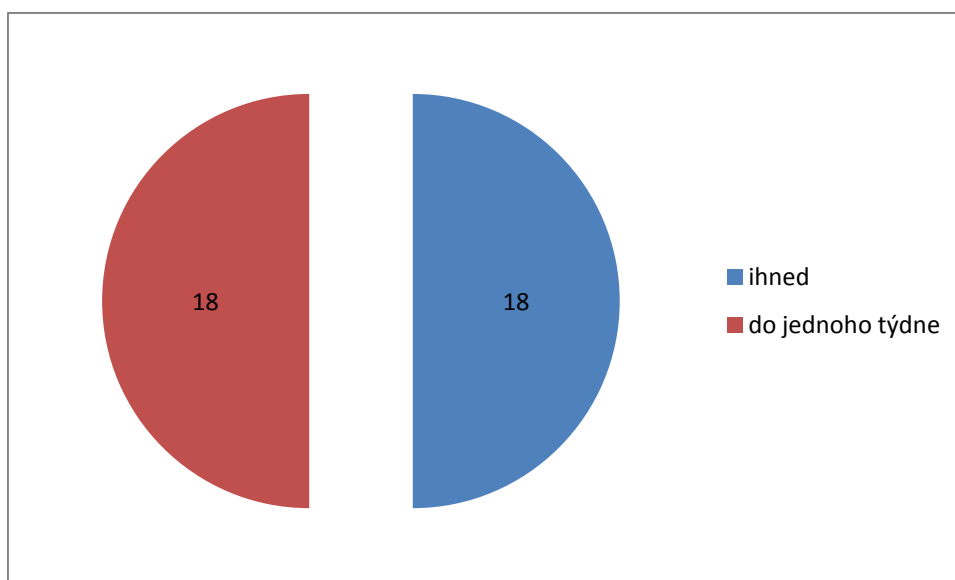
Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování.

- **Otázka číslo 6. Za jak dlouho Vás firma Medi-Globe s.r.o. informovala o výsledku výběrového řízení?**

Organizace by se měla samozřejmě snažit, aby rozhodla o co nejlepším uchazeči, avšak také by měla brát v potaz dobu, kdy obeznámí uchazeče o daném výsledku výběrového šetření. Samozřejmě, pokud vybírá ihned, nemusí to být nejlepší možné řešení, avšak pokud si firma se svým rozhodnutím dává načas, může se jí stát, že vhodný uchazeč nakonec přijme volné místo v jiné organizaci.

Respondenti v organizaci Medi-Globe s.r.o. nečekaly více jak týden. V grafu 4.9 můžeme vidět, že polovina respondentů byla informována ihned a druhá polovina do jednoho týdne.

Graf 4.9 Informace o výsledku výběrového řízení

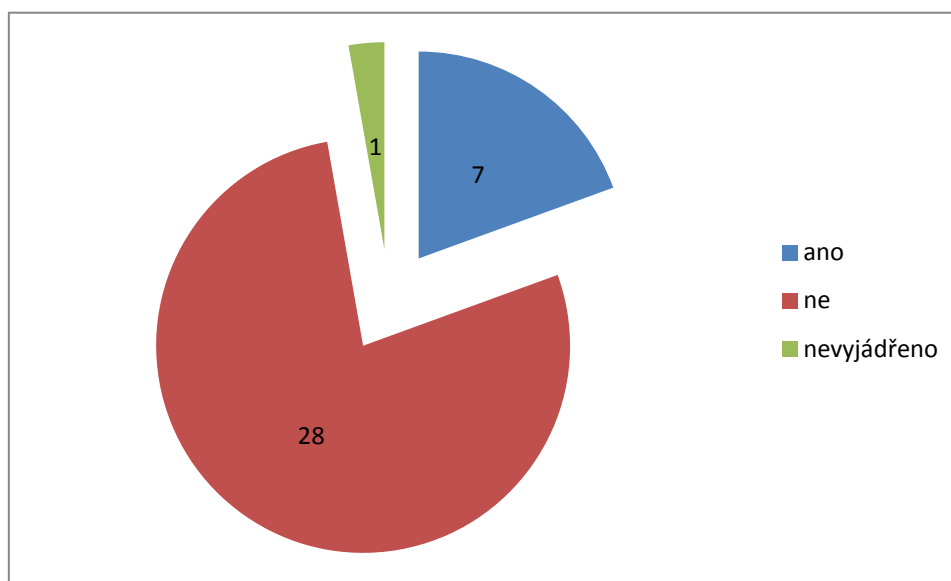


Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování.

- **Otázka číslo 7. Probíhalo Vaše výběrové řízení ve firmě Medi-Globe s.r.o. s více uchazeči najednou?**

Úkolem otázky číslo sedm, bylo zjistit, zdali výběrové řízení ve firmě probíhalo s více uchazeči najednou. Z grafu 4.10 vyplývá, že 28 respondentů bylo u výběrového řízení samo spolu s tazateli, zatímco 7 jich bylo s více uchazeči najednou. Jeden respondent neuvedl žádnou odpověď, ale vysvětlil, že se neúčastnil výběrového řízení na základě toho, že byl pozván rovnou, aby podepsal smlouvu.

Graf 4.10 Více uchazečů u výběrového řízení

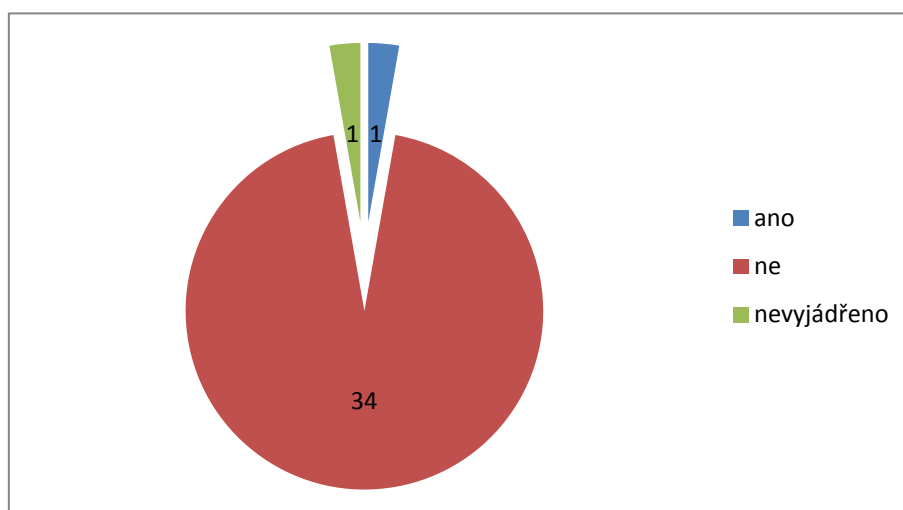


Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování.

- Otázka číslo 8. Byly Vám pokládány nepříjemné nebo diskriminační otázky?**

Jak můžeme vidět na grafu 4.11, respondentům z většiny (34 dotazovaných) nebyly pokládány žádné diskriminační ani nepříjemné otázky. Jeden respondent, jak již jsme zmínili více, podepsal smlouvu ihned, bez výběrového řízení a jeden dotazovaný odpověděl, že mu byla položena nepříjemná otázka a to „Za jakou nejnižší mzdu jste ochotný pracovat?“.

Graf 4.11 Položení diskriminačních a nepříjemných otázek



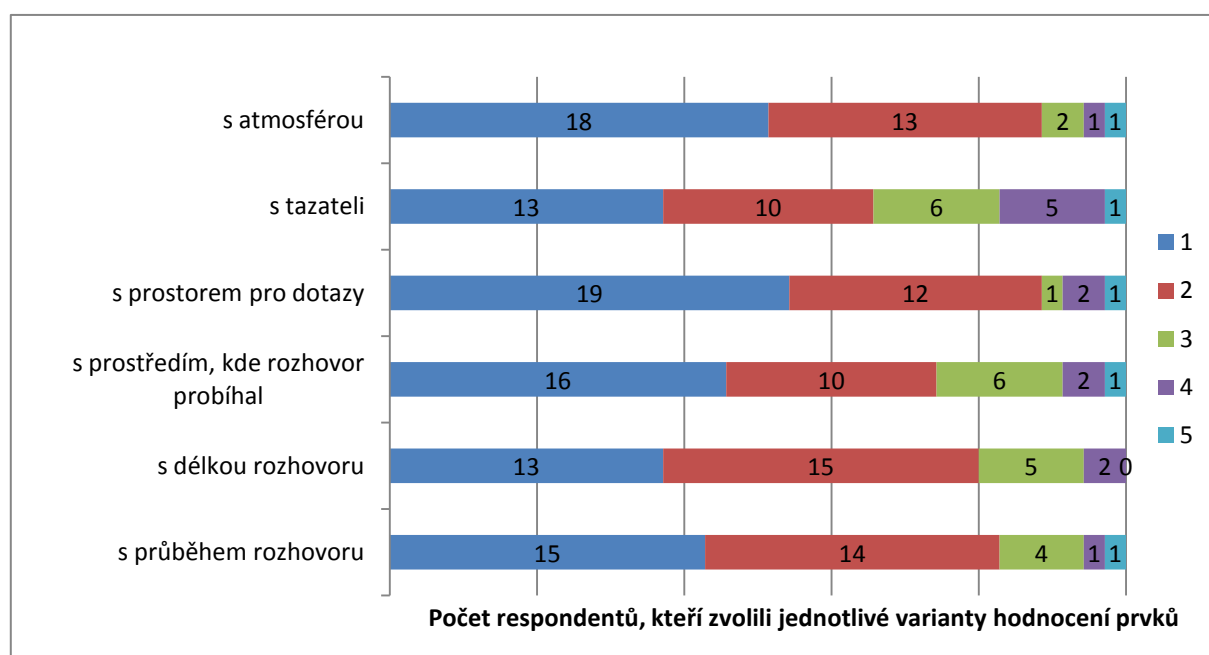
Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování.

- **Otázka číslo 9. Spokojenost s prvky výběrového rozhovoru**

V grafu 4.12 můžeme vidět jednotlivé zastoupení tazatelů podle toho, jak jsou spokojení s následujícími prvky – s atmosférou, s tazateli, s prostorem pro dotazy, s prostředím, kde rozhovor probíhal, s délkou rozhovoru a s průběhem rozhovoru.

Největší spokojenost byla zaznamenána u atmosféry a prostorem pro dotazy. Největší nespokojenost poté se samotnými tazateli u výběrového rozhovoru.

Graf 4.12 Spokojenost respondentů s prvky výběrového rozhovoru



Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování.

V tabulce 4.2 jsou zaznamenány průměrné hodnoty spokojenosti s prvky výběrového rozhovoru. Jak vyplývá z tabulky, průměrné hodnoty jednotlivých bodů jsou v rozmezí od 1,69 do 2,17, což vypovídá o tom, že většina hodnotících byla s prvky výběrového rozhovoru buď úplně spokojena, nebo spíše spokojena.

Tab. 4.2 Průměrné hodnoty spokojenosti s prvky výběrového rozhovoru

Prvek výběrového rozhovoru	Průměrná hodnota prvku
s průběhem rozhovoru	1,83
s délkou rozhovoru	1,89
s prostředím, kde rozhovor probíhal	1,91
s prostorem pro dotazy	1,69

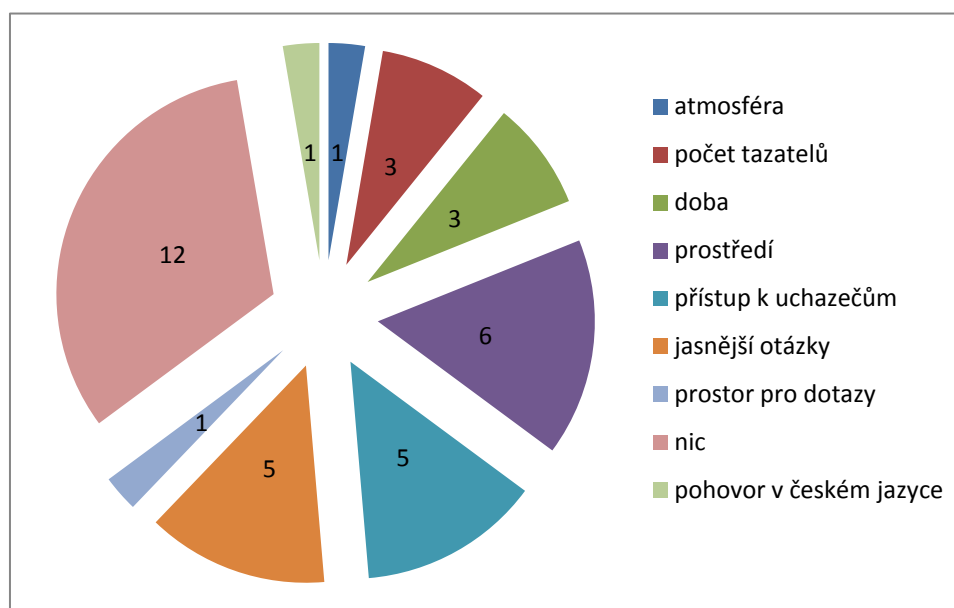
s tazateli	2,17
s atmosférou	1,69

Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování.

- Otázka číslo 10. Změnil/a byste něco na způsobu či průběhu výběrového rozhovoru?**

Otázka číslo deset měla za úkol zjistit, co by respondenti změnili na způsobu nebo průběhu výběrového rozhovoru. V grafu 4.13 je zobrazeno, jak odpovídali respondenti. Nejčastěji by respondenti na výběrovém pohovoru neměnili vůbec nic, 6 respondentů by změnilo prostředí, ve kterém rozhovor probíhal, odpovědi na změnu přístupu k uchazečům a pokládání jasnějších otázek, byly zaznamenány po pěti respondentech. Tři respondenti odpověděli „počet tazatelů“ a stejný počet „doba trvání výběrového rozhovoru“. Jeden respondent zaznačil odpověď „změnu atmosféry“ a jeden „prostor pro dotazy“. Navrhovanou změnou jednoho respondenta je, že by výběrový rozhovor měl probíhat v českém jazyce.

Graf 4.13 Doporučení změny ve způsobu nebo průběhu výběrového rozhovoru

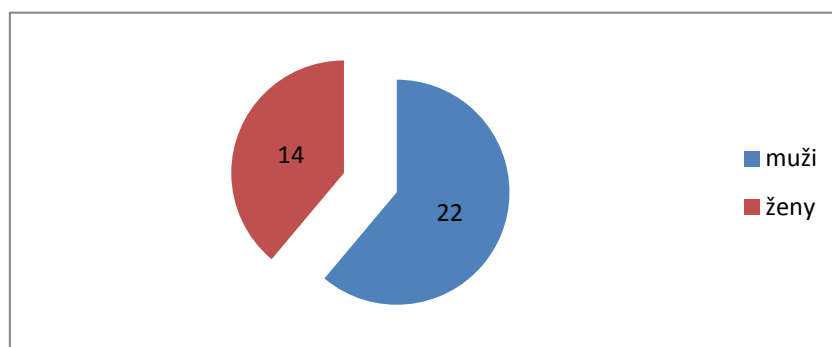


Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování.

- Další otázky v dotazníkovém šetření – pohlaví, věková kategorie, nejvyšší dosažené vzdělání, pracovní pozice a místo trvalého bydliště.**

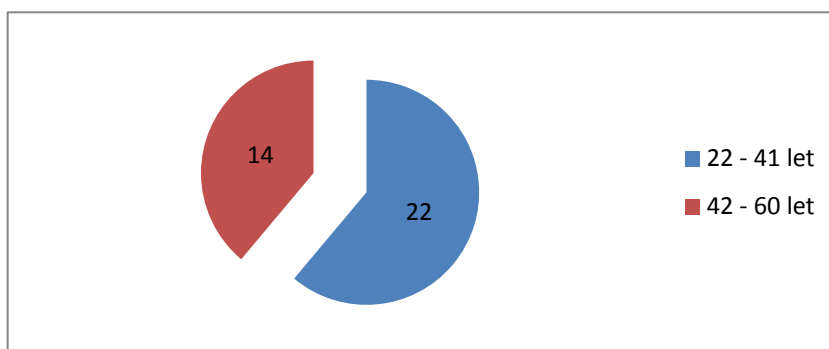
Dotazník vyplnilo 22 mužů a 14 žen (viz graf 4.14), z grafu 4.15 vychází, že věk respondentů se pohyboval v rozmezí od 22 do 60 let. Věková kategorie 22 – 41 let byla zastoupena 22 respondenty a kategorie 42 – 60 let 14 respondenty.

Graf 4.14 Respondenti – počet mužů a žen



Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování.

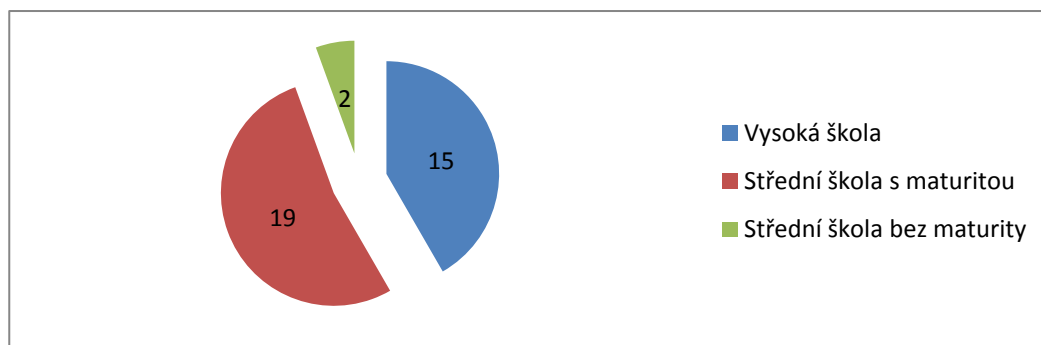
Graf 4.15 Respondenti – věkové kategorie



Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování.

Otázka nejvyššího dosaženého vzdělání měla zjistit, zdali se na THP pozicích v organizaci Medi-Globe s.r.o. pohybují spíše lidé s vysokoškolským, středoškolským nebo základním vzděláním. Respondentů s vysokoškolským vzděláním je na THP pracovních pozicích 15, se středoškolským s maturitou 19 a se středoškolským bez maturity pouze dva respondenti. To můžeme vidět v grafu 4.16.

Graf 4.16 Respondenti – nejvyšší dosažené vzdělání

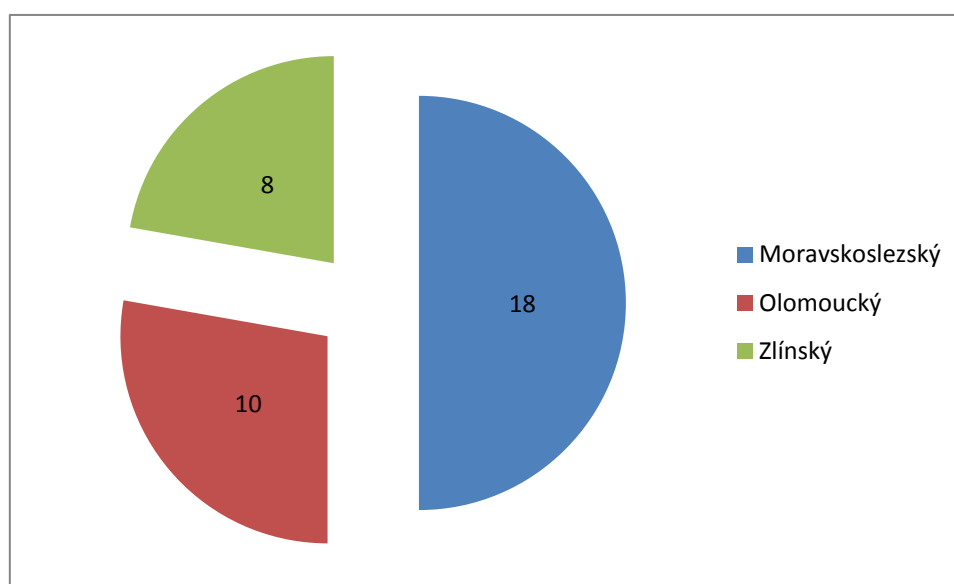


Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování.

Otázka na pracovní pozici respondenta byla v dotazníku umístěna pro ověření, zdali respondent je skutečně THP pracovník. Žádný z dotazníků nemusel být odstraněn, byly vyplňovány pouze pracovníky THP.

Respondentům byla také položena otázka, v jakém okrese trvale žijí. Jak je zaznamenáno v grafu 4.17, polovina respondentů žije v Moravskoslezském kraji, druhé zastoupení má Olomoucký kraj, kde má trvalé bydliště 10 dotazovaných a 8 osob zaznamenalo okres Zlínský, jako své místo trvalého bydliště.

Graf 4.17 Respondenti – místo trvalého bydliště



Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování.

### Shrnutí praktické části

Organizace má proces výběru a získávání zaměstnanců vcelku propracovaný. Má ujasněno z jakých zdrojů na jaké pozice bude čerpat a přijímá raději zaměstnance zvenčí, kteří by jí přinesli nové poznatky. Organizace díky zkušenostem ví, kam umístit inzerát, aby získali požadovaného a vhodného zaměstnance a nebojí se spolupracovat s personálními agenturami, což se jim celkem vyplácí. Při rozhovoru klade uchazečům otázky podle pozice, na kterou jsou přijímáni. Pokládají buďto otázky, které jsou zaběhlé praxí a nemění se a na vyšší pozice předem stanovené otázky. Čímž můžeme usoudit, že jejich výběr je téměř vždy úspěšný. Organizace nedá na slovo ostatních, čímž je myšleno například doporučení zaměstnavatele, raději si uchazeče testuje sama.

## 5 Návrhy a doporučení

V této kapitole budou stanoveny a popsány návrhy na efektivnější a účinnější proces výběru a získávání zaměstnanců čili doporučení řešení problémů, které vyplývají z informací poskytnutých společností Medi-Globe s.r.o. a také z analýzy dotazníkového šetření.

- **Návrh číslo 1: Spojení a komunikace s vysokými školami**

Tento návrh vyplynul z poskytnuté informace, že organizace v měsíci dubnu hledala neúspěšně dlouhou dobu uchazeče na pozici technologa ve výrobě. I přestože spolupracují s personálními agenturami, které jim zatím úspěšně hledaly zaměstnance, nyní nastal zlom, kdy agentury neměly vhodné uchazeče a inzerát na stránkách společnosti ani na jiných webových portálech pro nabídku zaměstnání nepřilákal vhodného uchazeče.

Organizace nakonec slevila ze svých požadavků na praxi, ale stále neměli vhodného kandidáta. Medi-Globe s.r.o. hledala přes své zaměstnance kontakty na absolventy či studenty vysokých škol, což by nemusela v případě doporučení, být v kontaktu s vysokými školami. Prostřednictvím elektronické pošty nebo nástěnek na vysokých školách či jejich stránkách se organizace může snadno spojit se studenty či absolventy školy, kteří by pro jejich volné pracovní místo byli vhodní. Dle mého názoru by jim to ušetřilo náklady spojené s přechodným neobsazením pracovního místa a snížilo náklady na jiné umístění inzerátů.

- **Návrh číslo 2: Zvýšit povědomí o organizaci u potencionálních zaměstnanců a zlepšit pověst společnosti Medi-Globe s.r.o.**

Organizace by se měla dostat do povědomí širší veřejnosti, což vyplynulo z nedostatečného zájmu o místo technologa, a také si zlepšit pověst společnosti jako zaměstnavatele. Tento údaj byl zjištěn na základě dotazníkového šetření, pouze 3 respondenti na pozici THP označili možnost pověst firmy, která je nalákala na podání či přijetí žádosti o zaměstnání v této organizaci.

Zlepšení pověsti firmy by odstranilo některé problémy s nalákáním více kvalifikovanějších zaměstnanců. Zvýšit své povědomí může například aplikací vhodné reklamy, zatímco zlepšení pověsti může dojít například lepším zacházením se zaměstnanci, odmítnutými uchazeči, dále také péčí o své stávající zaměstnance, poskytovat jim nehmotné odměňování v podobě pochvaly ze strany nadřízeného či školit své zaměstnance, aby si zvýšili paletu svých zkušeností a dovedností.



- **Návrh číslo 3: Změnit místnost výběrového rozhovoru**

Tento návrh vznikl na základě dotazníkového šetření, ze kterého vyplynula nespokojenost zaměstnanců s prostředím, kde výběrový pohovor probíhal. Místnost, ve které probíhá výběrový pohovor je sama o sobě velice příjemnou. Co může být nepříjemné, že se nachází u vstupu do budovy Medi-Globe s.r.o., což je velice frekventované místo společnosti.

Další příčinou nespokojenosti respondentů s prostředím výběrového pohovoru může být také to, že místnost je z části prosklená. Tato prosklená část je propojena s chodbou, která jak již bylo zmíněno, je frekventovaná, což může budit nepříjemný pocit uchazečů, ze zaměstnanců procházejících kolem místnosti.

Vhodnější místnost by tyto příčiny nespokojenosti mohla odstranit nebo alespoň redukovat.

- **Návrh číslo 4: Spokojenost s prvky výběrového pohovoru**

Z odpovědí respondentů vyplynula nejvyšší nespokojenost s tazateli a jejich přístupem k uchazečům. Doporučením může být proškolení zaměstnanců, které by jim pomohlo v přístupu a zacházení s uchazeči při pohovoru a také poradit, jak navodit atmosféru, která by vedla k tomu, aby se uchazeči uvolnili.

- **Návrh číslo 5: Návrhy od respondentů**

Jeden z respondentů uvedl, že by na výběrovém rozhovoru změnil to, že by probíhal v českém jazyce. Na pozici THP se často přijímají pracovníci se znalostí němčiny, aby mohl komunikovat s mateřskou společností v Německu. Návrh na zlepšení této situace, výběrový rozhovor bude probíhat v českém jazyce, uchazeči budou z německého jazyka testováni pomocí testů či ukázky komunikace v rámci výběrového rozhovoru nikoli však, že výběrový rozhovor bude probíhat celý v jazyce německém.

Dalším návrhem z řad respondentů bylo, že by se firma měla více zaměřovat na zkušenosti než na vzdělání, aby nabrala vhodnější uchazeče do organizace.

Postřeh z řad respondentů byl v tom, že jiné organizace se více zkoumali odborné znalosti, organizace Medi-Globe s.r.o. tyto znalosti zkoumala málo nebo vůbec. Doporučením tohoto respondenta bylo zaměřit se více na zkoumání odborných znalostí, které by vedlo k vybrání vhodnějšího zaměstnance na danou pozici.

## 6 Závěr

Bakalářská práce byla zaměřena na proces získávání a výběr zaměstnanců ve společnosti Medi-Globe s.r.o. Tato společnost má již léta praxe s tímto procesem, a tak si postupem času vybudovala dobrou základnu, která jim napomáhá vhodně získat a vybrat uchazeče na danou pozici, ovšem vždycky se dá ještě něco zlepšit.

Cílem mé bakalářské práce bylo zanalyzovat a posoudit, na základě poskytnutých informací a dotazníkového šetření, proces získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Medi-Globe s.r.o. a navrhnout doporučení vedoucích ke zlepšení tohoto procesu.

Na základě informací získaných z odborné literatury, které mi umožnili pochopit proces výběru a získávání zaměstnanců, jsem zpracovala teoretickou část bakalářské práce.

Druhá část bakalářské práce byla zaměřena na společnost Medi-Globe s.r.o., na její historii, základní údaje, organizační strukturu a profil společnosti. Tyto údaje jsem zjistila z internetových zdrojů a také na základě poskytnutých interních materiálů společnosti.

Třetí praktická část se opírala o poznatky zjištěné z teoretické části a jejich aplikaci na danou společnost. K vypracování této části byl využit polostrukturovaný rozhovor, abych se dozvěděla potřebné informace od paní bakalářky Žylové, která odpovídala na mé otázky, které jsme v průběhu rozhovoru dále rozvíjely dle potřeby, poskytla ještě další interní materiály. K završení praktické části bakalářské práce napomohlo dotazníkové šetření, které jsem prováděla ve společnosti na základě ochoty THP pracovníků.

Návrhy a doporučení na zlepšení procesu výběru a získávání zaměstnanců jsou obsaženy ve čtvrté části bakalářské práce, které byly navrženy díky poskytnutým informacím z rozhovoru a analýze dotazníkového šetření. Společnosti bylo navrženo doporučení spojení s vysokými školami, které by jim umožnilo, v případě potřeby odborného zaměstnance, získat studenta či absolventa na danou pozici. Dalším návrhem na zefektivnění procesu bylo zvýšit povědomí o organizaci u potencionálních zaměstnanců a zlepšit pověst společnosti, které by jim umožnilo přilákat více kvalifikovaných uchazečů, ze kterých by bylo možno vhodněji vybrat zaměstnance na požadovanou pozici. Z dotazníkového šetření byla zjištěna nespokojenost s prostředím při výběrovém pohovoru, jako možný návrh se jevila změna místnosti výběrového rozhovoru, která by byla umístěna na méně frekventovaném místě, aby uchazeči nebyli rušeni či jinak rozptylováni. Nespokojenost s tazateli a jejich přístupem k uchazečům během rozhovoru by se dalo eliminovat na základě návrhu aplikace vhodného školení tazatelů. Na základě otevřené otázky v dotazníkovém šetření byly navrženy další doporučení od zaměstnanců organizace a to, aby společnost při výběru pracovníků více dala

na zkušenosti uchazečů než na jejich znalosti, aby byly při výběrovém řízení více zkoumány odborné znalosti, které by vedly k vybrání vhodnějšího zaměstnance na danou pozici a jako posledním návrhem bylo, aby výběrový rozhovor probíhal v českém jazyce a testování německého jazyka probíhalo jiným způsobem například na základě testů nebo ukázky komunikace v tomto jazyce.

Získávání, přilákání, výběr a udržení potřebných a převážně kvalifikovaných zaměstnanců je klíčem k úspěchu každé organizace, s čímž souvisí také jejich správné umístění, vedení, podpora a rozvíjení jejich potenciálu.

## Seznam použité literatury

### a. Odborné publikace

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

FOOT, Margaret a Caroline HOOK. *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-515-6.

GRAHAM, Harold T. and Roger BENNET. *Human resources management*. Singapore: Longman Group UK Ltd., 1992. ISBN 0-7121-0844-0.

CHLÁDKOVÁ, Alena a Petr BUKOVJAN. *Personalistika Dvanáctero správného vedení personální agentury*. Praha: Wolters Kluwer a.s., 2012. ISBN 978-80-7357-726-1.

KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 224s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. 288s. ISBN 978-80-247-3823-9.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 2.vyd. Praha: MANAGEMENT PRESS, 2000. 352 s. ISBN 80-85943-51-4.

KYRIANOVÁ, Hana. *Assessment centrum v současné praxi*. Praha: Testcentrum, 2003. 108s. ISBN 80-86471-21-7.

MATHIS, Robert L. and John H. JACKSON. *Human Resource Management*. Mason: South-Western, 2008. ISBN 13: 978-0-324-54275-2.

URBAN, Jan. *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy o.s.p., 2013. 152 s. ISBN 978-80-905247-4-3.

URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci personální rozměr managementu*. Praha: ASPI Publishing s.r.o., 2003. 300 s. ISBN 80-86395-46-4.

## **b. Internetové zdroje**

STRÁNKY SPOLEČNOSTI MEDI-GLOBE S.R.O. [online]. Medi-Globe s.r.o. [27. 3. 2014].  
Dostupné z: [www.medi-globe.cz](http://www.medi-globe.cz)

VEŘEJNÝ REJSTŘÍK A SBÍRKA LISTIN. *Úplný výpis z obchodního rejstříku Medi-Globe s.r.o.* [online]. JUSTICE [4. 4. 2014]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a373374&typ=full&klic=88p16x>

## **c. Ostatní zdroje**

Interní materiály společnosti Medi-Globe s.r.o.

## **Seznam zkratk**

AC – assessment centre

a.s. – akciová společnost

ŘLZ – řízení lidských zdrojů

s.r.o. – společnost s ručením omezeným

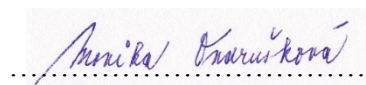
THP – technicko-hospodářský pracovník

## Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- беру на ведомі, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 9.5.2014



jméno a příjmení studenta

## **Seznam příloh**

Příloha číslo 1 – Ukázky výrobků a výroby v čistých prostorech společnosti Medi-Globe s.r.o.

Příloha číslo 2 – Slevy na obědy

Příloha číslo 3 – Umístěný inzerát na stránkách organizace

Příloha číslo 4 – Dokumentace závodní lékařky

Příloha číslo 5 – Otázky kladené uchazečům na pozici mistra ve výrobě

Příloha číslo 6 – Dotazník pro firmu Medi-Globe s.r.o.



## Přílohy

Příloha číslo 1. Ukázky výrobků a výroby v čistých prostorech společnosti Medi-Globe s.r.o.



Zdroje: Interní zdroje společnosti Medi-Globe s.r.o.

## Příloha číslo 2. Slevy na obědy



### Stravování zaměstnanců / Essen für die Mitarbeiter

Zaměstnavatel poskytuje příspěvek na závodní stravování ve výši 35,- Kč na jedno jídlo denně, zaměstnanec doplácí 24,-Kč

Arbeitgeber	35,-Kč	nebo u výběru /oder Essen nach dem Wahl	35,- Kč
Arbeitnehmer	24,-Kč		41,-Kč
	59,-Kč		76,-Kč

Zdroje: Interní zdroje společnosti Medi-Globe s.r.o.

### **Příloha číslo 3. Umístěný inzerát na stránkách organizace**

#### **Technolog výroby**

##### Náplň práce:

- odpovědnost za svěřenou oblast
- tvorba výrobní dokumentace
- komunikace s mateřským závodem v Německu
- samostatné řešení projektů
- práce v projektových týmech
- tvorba jednoduchých technologických výkresů

##### Požadavky:

- SŠ / VŠ vzdělání technického směru
- komunikační znalost NJ podmínkou,
- samostatnost, flexibilita, schopnost týmové práce
- praxe min. 2roky v technickém oboru
- znalosti v oblasti zpracování plastů výhodou
- časová flexibilita,
- uživatelská znalost MS OFFICE
- znalost programu NAVISION nebo SOLIDWORKS výhodou

##### Nabízíme:

- moderní, velmi příjemné prostředí
- dobré platové ohodnocení
- 25 dní dovolené

- možnost stravování
- prémie
- možnost kariérního růstu
- silné zázemí mateřské společnosti

**Lokalita:** Olomoucký, Moravskoslezský kraj

**Místo pracoviště:** HRANICE

**Nástup:** dle dohody

V případě zájmu o tuto pozici, zašlete svůj strukturovaný životopis na e-mailovou adresu:

[zylova@medi-globe.cz](mailto:zylova@medi-globe.cz)

Zdroj: Stránky společnosti Medi-Globe s.r.o.

## **Příloha číslo 4. Dokumentace závodní lékařky**

Medi-Globe s.r.o., Olomoucká 306, 753 01 Hranice

### **MUDr. Irena Pelcová - smluvní závodní lékař**

Žádáme o provedení vstupní prohlídky pro **pxxxx, RČ. xxxx**

**Jmenovaný** bude pracovat v čistých prostorách zdravotní výroby v třísměnném provozu.

**Vyjádření smluvního závodního lékaře:**

**23.4.2013**

Datum, razítko a podpis zaměstnavatele,  
který požaduje vstupní prohlídku

Datum, razítko a podpis záv. lékaře

Kontakt personální odd.:

Bc. Markéta Žylová, tel. 587 070 943

### **Upozornění pro uchazeče o zaměstnání:**

**K provedení vstupní prohlídky předloží zaměstnanec svou zdravotní kartu nebo „výpis ze zdravotní dokumentace“ od svého praktického lékaře.**

**Převzal:**  
dne:

Proti posudku je možno podat do 10 dnů od jeho prokazatelného předání návrh na jeho přezkoumání poskytovateli, který posudek vydal. Návrh na přezkoumání lékařského posudku nemá odkladný účel, jestliže z jeho závěru vyplývá, že posuzovaná osoba je pro účel, pro nějž byla posuzována, zdravotně nezpůsobilá, zdravotně způsobilá s podmínkou nebo pozbyla dlouhodobě zdravotní způsobilost.

## Žádost o posudek o zdravotní způsobilosti zaměstnance k výkonu práce

dle zák. č. 373/2011 Sb. v platném znění o specifických zdravotních službách a vyhl. č. 79/2013 Sb. o pracovně lékařských službách

### Účel vydání posudku

Preventivní lékařská prohlídka, vyšetření zaměstnance pro splnění požadavku §103 Zákoníku práce

druh:                                      vstupní\*                                      periodická\*                                      mimořádná\*                                      výstupní\*

Identifikační údaje zaměstnavatele                                      IČ: 25840037

název / jméno a příjmení: Medi-Globe s.r.o.

sídlo / adresa trvalého pobytu: Olomoucká 306, 753 01 HRANICE

### Identifikační údaje posuzované osoby

jméno, příjmení a titul:

Datum narození:

adresa trvalého pobytu:

pracovní zařazení: dělník urologie

Režim práce: 2 směnný

zdravotní a bezp.rizika práce: práce není vedena jako riziková

Kategorie práce 2 : chem.látky 1-4, fyzická zátěž 1-3

Požadavky na výkon práce:

řidič	řidič motor. vysokozd. vozíků	jeřábčík	vazač	svářeč	obsluha tlak. nádob	elektrikář	noční práce	Práce ve výškách	mladiství
ne	ne	ne	ne	ne	ne	ne	ne	ne	ne

### Posudek o zdravotní způsobilosti k výkonu práce: - posuzovaná osoba

:je zdravotně způsobilá\*                                      je zdravotně způsobilá s podmínkou\* .....

:je zdravotně nezpůsobilá\*                                      pozbyla dlouhodobě zdravotní způsobilost\*

### Další lékařská prohlídka:

v řádném termínu další preventivní prohlídky\*

za dobu ..... od data vydání tohoto  
lékařského posudku\*

Datum vydání lékařského posudku:.....

### Zdravotnické zařízení, které vydalo lékařský posudek:

Název, IČ:

Posuzovaná osoba převzala lékařský posudek do  
vlastních rukou dne: .....

adresa:

.....  
Jméno, příjmení a podpis posuzujícího lékaře

.....  
Podpis posuzované osoby

### Poučení:

Má-li posuzovaná osoba nebo osoba, které uplatněním lékařského posudku vznikají práva nebo povinnosti, za to, že lékařský posudek je nesprávný, může do 10 pracovních dnů ode dne jeho prokazatelného předání podat návrh na jeho přezkoumání poskytovateli, který posudek vydal.

Zaměstnavatel převzal posudek dne: ..... Podpis: .....

\* vyberte 1 z možností zakřížkováním

## **Příloha číslo 5. Otázky kladené uchazečům na pozici mistra ve výrobě**

Position:.....

Kandidat:.....

Datum:.....

### **Fragen Fachliche Eignung Profesní otázky**

1/ Stellen Sie sich ein bisschen vor / Představte se nám:

2/ Wie sah ein normaler Arbeitstag aus? / Jak vypadá Váš normální pracovní den?

3/Was waren Ihre Hauptaufgaben? / Co bylo Vaším hlavním pracovním úkolem?

Wie viel % der Zeit haben Sie verbracht mit: Kolik % pracovního času jste strávil např.:

- Instruktionen / pokyny, instrukcí
- Kontrolle / kontrolou
- Arbeit/ práci
- Schulungen / školením

4/ Wie führen Sie Ihre Mitarbeiter? / Jak řídíte své podřízené

5/ Welche Probleme gab es? / Byly nějaké problémy?

6/ Wie haben Sie die Probleme gelöst? Beispiele! / Jak byly řešeny tyto problémy?

7/ Welche PC/ Sprachkenntnisse haben Sie? / Jaké máte znalosti v oblasti PC a jazyků?

8/ Was können Sie besonders gut? / V čem obzvlášť vynikáte-jste dobrý?

9/ Wofür wurden Sie von Ihrem Vorgesetzten gelobt? / Za co jste byl svým nadřízeným chválen?

10/Was denken Sie – ist für die neue Aufgabe besonders wichtig? / Co si myslíte, že je obzvlášť důležité na této pozici?

11/ Was interessiert Sie an der Position? / Co Vás zajímá, baví na této pozici?

12/ Arbeiten Sie, oder sind Sie momentall auf Arbeitsamt gesetzt? / Pracujete nebo jste na PÚ?  
Warum wollten Sie die Arbeit wechseln? / Proč chcete změnit zaměstnání?

13/ Wie würden Sie zu der Arbeit fahren? / Jak budete dojíždět do práce?

14/ Wie ist Ihre Vorstellung über das Gehalt? / Jaká je Vaše představa o výši platu?

Bemerkung:

Zdroj: Interní zdroje společnosti



## **Příloha č. 6 Dotazník THP zaměstnancům společnosti Medi-Globe s.r.o.**

### **Dotazník pro THP zaměstnance Medi-Globe s.r.o.**

Vážená paní, vážený pane,

jsem studentkou 3. ročníku Ekonomické fakulty VŠB-TU Ostrava, oboru Management. Tímto bych Vás chtěla poprosit o vyplnění tohoto dotazníku, jehož výsledky budou sloužit ke zpracování části Bakalářské práce, a to na téma „Získávání a výběr zaměstnanců ve vybrané organizaci“. Dotazník je anonymní.

Předem děkuji za Váš čas věnovaný vyplnění tohoto dotazníku.

Monika Ondrušková

**POKUD NENÍ UVEDENO JINAT, ZAKROUŽKUJTE POUZE JEDNU ODPOVĚĎ.**

#### **1. Jak dlouho jste ve firmě Medi-Globe s.r.o. zaměstnán/a?**

- a. méně než 1 rok
- b. 1-5 let
- c. nad 5 let

#### **2. Odkud jste se dozvěděl/a o nabídce pracovního místa v Medi-Globe s.r.o.?**

- a. internet
- b. úřad práce
- c. přátelé/známí
- d. inzerát ve sdělovacích prostředcích
- e. vývěska ve firmě
- f. jiné (prosím uveďte odkud).....

#### **3. Co Vás na firmě Medi-Globe s.r.o. zaujalo jako první?**

- a. náplň práce
- b. finanční ohodnocení
- c. pověst firmy
- d. kariérní postup
- e. vzdělání
- f. příspěvky
- g. nefinanční ohodnocení

- h. benefity
- i. jiné (prosím uveďte co) .....

**4. Za jak dlouho od podání do firmy Medi-Globe s.r.o. jste dostal/a (jakoukoli) odpověď na Vaši žádost o zaměstnání?**

- a. do 14 dnů
- b. od 14 dnů do 30 dnů
- c. déle než 30 dnů

**5. Jakým způsobem jste byl/a pozván/a k výběrovému řízení firmy Medi-Globe s.r.o.?**

- a. telefonicky
- b. e-mailem
- c. dopisem
- d. osobně
- e. jinak (uveďte prosím jak) .....

**6. Za jak dlouho Vás firma Medi-Globe s.r.o. informovala o výsledku výběrového řízení?**

- a. ihned
- b. do jednoho týdne
- c. do měsíce
- d. nad jeden měsíc

**7. Probíhalo Vaše výběrové řízení ve firmě Medi-Globe s více uchazeči najednou?**

- a. ano
- b. ne

**8. Byly Vám pokládány nepříjemné nebo diskriminační otázky?**

- a. ano (prosím uveďte jaké) .....
- b. ne

## 9. Spokojenost s prvky výběrového rozhovoru

Zakroužkujte dle spokojenosti na stupnici od 1 do 5 (kde 1 znamená úplně spokojený a 5 úplně nespokojený)

- s průběhem rozhovoru	1	2	3	4	5
- s délkou rozhovoru	1	2	3	4	5
- s prostředím, kde rozhovor probíhal	1	2	3	4	5
- s prostorem pro Vaše dotazy	1	2	3	4	5
- s tazateli (osoba nebo lidé, kteří vedli pohovor)	1	2	3	4	5
- s atmosférou	1	2	3	4	5

## 10. Změnil/a byste něco na způsobu či průběhu výběrového rozhovoru?

Možnost zakroužkovat více odpovědi.

- a. atmosféra
- b. počet tazatelů
- c. doba
- d. prostředí
- e. přístup k uchazečům
- f. jasnější otázky
- g. prostor pro dotazy
- h. jiné (uveďte prosím co) .....

## 11. Pohlaví

- a. žena
- b. muž

## 12. Věková kategorie

- a. 18 – 21 let
- b. 22 – 41 let
- c. 42 – 60 let
- d. 61 let a více

**13. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

- a. Základní škola
- b. Střední škola bez maturity
- c. Střední škola s maturitou
- d. Vysoká škola

**14. Na jaké pracovní pozici se nyní nacházíte?**

- a. THP
- b. Dělník

**15. Místo trvalého pobytu**

Prosím uveďte kraj

- a. Moravskoslezský kraj
- b. Olomoucký kraj
- c. jiný (prosím uveďte jaký) .....

**16. Chtěli byste k problematice „získávání a výběr zaměstnanců“ ještě něco říci?**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Ještě jednou děkuji za Váš čas věnovaný vyplnění tohoto dotazníku a přeji příjemný den.

Zdroj: Vlastní zpracování.